

HANDBOK FÖR FÖRSTA LINJENS CHEFER

Johan Karlton, Anette Karlton, Karin Havemose
Denis Coelho, Sofia Kjellström, Anette Sandback

Denna publikation refereras enligt följande:

Karlton, J., Karlton, A., Havemose, K., Coelho, D., Kjellström, S., Sandback, A.,
Fagerhults Belysning & Scania CV. (2022). *Handbok för första linjens chefer*.
School of Engineering, Jönköping University.

Publisher:
School of Engineering
P.O. Box 1026
SE-551 11 Jönköping
Tel.: +46 36 10 10 00
www.ju.se

Printed by Addbrand 2022

ISBN 978-91-87289-74-3



Foto: Patrik Svedberg



Deltagare från Jönköping University.



Deltagare från Fagerhult.



Deltagare från Scania.

FÖRORD

Arbetet med denna handbok har genomförts i ett projekt-samarbete mellan Tekniska högskolan i Jönköping, Fagerhults Belysning AB samt Scania CV AB.

Projektet har drivits av en projektgrupp med forskare och lärare från Tekniska högskolan och Hälsohögskolan vid JU. Gruppen har bestått av docent Johan Karlton, universitetslektor Karin Havemose, docent Anette Karlton, professor Sofia Kjellström samt docent Denis Coelho.

Från Fagerhult Belysning AB har följande personer deltagit: Produktionschef Ulf Nilsson, HR produktion Jonathan Lundin, produktionsledare Tony Lennartsson, produktionsledare Lena Swenzen, produktionsledare Daniel Hjerpe, produktionsledare Kristoffer Emanuelsson och HR chef Lärande & Utveckling Eleonor Svenningsson.

Från Scania CV AB har följande personer deltagit: Gruppchef i produktion Niclas Brånstrand, gruppchef i produktion Ardian Gashi, SPS koordinator Erik Gustafsson, verkstadschef Joacim Nilsson, organisationspsykolog Annette Sandback, produktteknisk chef André Thorsell samt chef SPS-kontoret Johan Persson.

Gruppen från Jönköping University har i huvudsak planerat arbetet, skrivit huvuddelen av texterna och stått för den teoretiska förankringen medan företagsgrupperna har lämnat förslag på textavsnitt, granskat texter och bilder, bidragit med bakgrundsfakta, tillämpningsexempel, bilder och metoder.

Arbetet har finansierats av KK-stiftelsen som har bidragit med finansieringen av gruppen från Jönköping University medan företagen själva har finansierat hela sitt deltagande.

Ett varmt tack till alla som har bidragit till att göra denna handbok möjlig.

Johan Karlton
Projektledare

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING

Upplägg.....	8
--------------	---

2. DIN PLATS I FÖRETAGET

2.1 Företagets syfte och mål	9
2.2 Karta över organisationen	10
2.3 En vanlig dag	13
2.4 Tekniken på din avdelning	13
2.5 Olika intressen	14
2.6 Ditt ekosystem	15

3. ROLLEN SOM FÖRSTA LINJENS CHEF

3.1 Ledaren i mitten	21
3.2 Uttalade förväntningar	22
3.3 Summering	23

4. DITT DAGLIGA ARBETE

4.1 Rutiner i daglig styrning	25
4.2 IKT-system i daglig styrning	29
4.3 Utveckling och samverkan	30
4.4 Att få det att flyta på	30
4.5 Att prioritera	32
4.6 Utveckla och träna medan du spelar	33
4.7 Grundläggande förmågor för robust daglig styrning	34

5. ANSVAR OCH UTVECKLING

5.1 Arbetsmiljöansvar – vad innebär det?	41
5.2 Ledarskapet	45
5.3 Dina relationer	48
5.4 Svåra situationer	51
5.5 Rekrytering	51
5.6 Din hållbarhet och balans mot livet utanför jobbet	54

6. GRUNDER TILL FORTSATT UTVECKLING

6.1 Om resiliens i det dagliga arbetet	61
6.2 Samordning för resiliens	61
6.3 Utveckling av resiliens	63
6.4 Resiliens på olika nivåer och med olika tidsperspektiv	64
6.5 Ledarskap och resiliens	64
6.6 Summering	65

7. SLUTORD	68
------------------	----

LITTERATURLISTA	70
-----------------------	----

1. INLEDNING

Välkommen till en handbok om arbetet som första linjens chef!

Den här handboken vänder sig framför allt till dig som är första linjens chef i tillverkande industri. Första linjens chef definieras här som den första chefsnivån som har personalansvar. Det är den vanligaste chefspositionen och finns i alla företag med minst en chefsnivå. Det är en oerhört viktig funktion! Även forskningen lyfter fram första linjens chef som en nyckelposition för att skapa en väl fungerande och hållbar produktion.

Du kanske är helt ny i rollen som chef och då är det här en hjälp till att förstå uppgiften. Eller så är du erfaren chef men ny i företaget, och kan behöva lite tips för att förstå och lyckas i ditt nya jobb. Slutligen hoppas vi erbjuda några guldkorn även för dig som är erfaren chef i ett företag som du känner sedan länge.

Handboken vänder sig också till dig som har en roll i samarbete med första linjens chefer. Du kanske jobbar i linjen eller är teamledare, dvs ledare utan personalansvar. Du kanske är andra linjens chef eller har en stödfunktion till produktionen med ansvar för skydd och säkerhet, planering, kvalitetsutveckling, tekniskt underhåll, teknikutveckling, produktutveckling, logistik eller HR-funktioner. Vi hoppas att ni alla kan hitta användbara råd och lärdomar i handboken.

I handboken vill vi tydliggöra arbetsinnehållet för första linjens chefer och hur det kan utvecklas. Vi gör det genom att beskriva rollen och arbetet som första linjens chef. Vi lägger också stor vikt vid att beskriva dynamiken

och problemlösningen som hela tiden är närvarande. Dessutom vill vi peka på möjligheterna att systematiskt utveckla förutsättningarna för och förmågan att arbeta som chef i första linjen – så att du kan fungera och må bra i uppgiften på ett hållbart sätt eller stötta den person som har denna roll. En första linjens chef har stor inverkan på både arbetsmiljön och effektiviteten inom sitt område. Även chefens arbetsmiljö är därför av stor vikt för att nå bra resultat inom dessa områden.

Handboken är framtagen i ett samarbete mellan forskare vid Tekniska högskolan i Jönköping (JTH) och Hälsohögskolan (HHJ) tillhörande Jönköping University och ett antal medarbetare i två tillverkande företag, Fagerhults Belysning AB och Scania CV AB och respektive företags arbetsplatser i Fagerhult och Oskarshamn. Båda företagen är långsiktiga strategiska partners till JTH och samarbetar inom både forskning och utbildning med JTH. De medarbetare från företagen som deltagit i arbetet är första linjens chefer, andra linjens chefer, verksamhetsutvecklare inom produktion samt personer knutna till respektive HR-avdelning eller Företagshälsovård. Arbetet med handboken och det bakomliggande forskningsarbetet har finansierats av KK-stiftelsen och deltagande företag med ca 50% vardera.

Handboken grundar sig på erfarenheter från företagen, egen forskning i samband med skapandet av handboken och resultat av andras forskning. En av utgångspunkterna i det bakomliggande arbetet har varit begreppet resiliens som här innebär en förmåga att hantera oväntade situationer, störande avbrott i verksamheten och att

snabbt komma tillbaka till ett stabilt normalläge i produktionen. Vi har också utgått från begreppet handlingsstrategi som är en samlande benämning på hur man fattar beslut i vardagen och genomför dessa för att nå sina mål – i det här fallet att lyckas så bra som möjligt i arbetet som första linjens chef.

Handboken har följande innehåll:

Kapitel 2 Sammanhanget

Vi börjar med att beskriva det sammanhang som en första linjens chef arbetar i. Vi går igenom en vanlig organisatorisk struktur, villkor för arbetet och den omgivning en första linjens chef arbetar i. Begreppet ekosystem presenteras som en samlande benämning.

Kapitel 3 Rollen

I detta kapitel gör vi en fördjupning i rollen som första linjens chef. Vad innebär den och vilka förväntningar finns på dig som är första linjens chef är frågor som berörs här.

Kapitel 4 Det dagliga arbetet

Kapitlet handlar om arbetsinnehållet i det dagliga arbetet och hur du kan lägga upp arbetet som första linjens chef tillsammans med dina kollegor. Här beskriver vi vad du faktiskt gör som första linjens chef och vi ger också tips och förslag på hur du kan göra arbetet lättare och effektivare. Vi ger också en struktur

och ett stort antal exempel på lösningar som kan användas för att hantera störningar och skapa bättre stabilitet i ditt arbete.

Kapitel 5 Ansvar och utveckling

Det finns också mer långsiktiga aspekter av ditt arbete. Här hittar du sådant som hur arbetsmiljöansvaret kan hanteras, ledarskapsaspekter i arbetet, dina relationer och hur du kan göra för att se till att du själv inte hamnar i en arbetssituation som inte är hållbar.

Kapitel 6 Grunder för fortsatt utveckling

Vi presenterar några kortfattade teoretiska utgångspunkter som har varit centrala i arbetet med denna handbok. Teorierna ger en ram för hur arbetet för första linjens chefer kan hanteras, utvecklas och förbättras. Begreppet resiliens utveckling presenteras som ett sätt att förbättra förutsättningarna att hantera en dynamisk och rörlig verklighet.

Kapitel 7 Slutord

Här hittar du några avslutande ord om handboken och arbetet som första linjens chef.

Litteraturlista

För dig som är nyfiken och vill lära dig mera finns här tips på litteratur som vi har goda erfarenheter av, några av våra viktigaste källor och annat som vi skrivit i projektet.

2. DIN PLATS I FÖRETAGET

I det här kapitlet försöker vi rita en symbolisk karta för att placera och visa din plats som första linjens chef i företagets struktur och sammanhang. Många av temana här återkommer i efterföljande kapitel där vi fördjupar respektive tema med syftet att visa på möjliga vägar till utveckling och lärande.

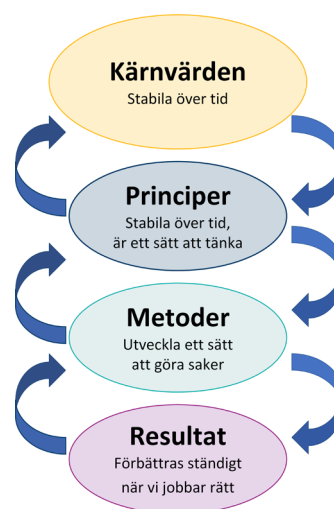
2.1 Företagets syfte och mål

Vi börjar i det övergripande som är företagets vision och affärsidé. Ditt och dina kollegors arbete styrs i riktning mot att förverkliga denna vision. I korthet handlar den stora bilden om företagets plats i världen, varför företaget existerar, vad företaget erbjuder och vill tjäna pengar på samt vilka värderingar som ligger inbäddade i hur man gör detta.

Här fokuserar vi på den delen i företagen som omfattar produktionen och de avdelningar som har en direkt inverkan på produktionen, det vi i dagligt tal kallar för produktionssystemet.

Ett väl fungerande produktionssystem har en övergripande strategi för att uppfylla kundernas krav och samtidigt uppnå ökad lönsamhet och konkurrenskraft. Strategin kan som på Scania inkludera vägledande huvudprinciper som:

- standardiserat arbetssätt/normalläge,
- rätt från mig,
- behovsstyrd produktion och
- ständiga förbättringar.



Figur 2.1 Scantias metodstyrning.

Principerna har sin grund i långsiktiga kärnvärden som:

- kunden först,
- respekt för individen och
- eliminering av slöseri.

I linje med kärnvärdena och principerna utvecklas konkreta rutiner, metoder och verktyg som första linjens chef kan använda i sin dagliga produktionsledning (figur 2.1). De inbegriper varje enskild medarbetares utveckling, kunskaper, erfarenheter och vilja att kontinuerligt förbättra sitt arbete.

Varje företag har sin unika strategi att hantera sin produktion och i ditt fall kan därför bilden se annorlunda ut. Strategin är kanske inte heller lika tydligt formul-

erad eller är helt outtalad och byggs mer upp utifrån det arbetssätt som tillämpats och utvecklats över tid.

Målen på din avdelning

Som första linjens chef har du egna mål och strategier som är kopplade till företagets mål och som är anpassade till ditt ansvarsområde. Ju närmare den faktiska värdeskapande produktionen man kommer desto mer kortsiktiga och konkreta blir dessa mål. I den dagliga produktionen är det sådant som arbetsmiljö, kvalitetsutfall – direktflöde, leveranssäkerhet, takttid och liknande. På en enskild avdelning kan det också finnas mål på årsbasis, det kan exempelvis gälla säkerhet, frisknärvaro och utveckling av metoder och teknik.

2.2 Karta över organisationen

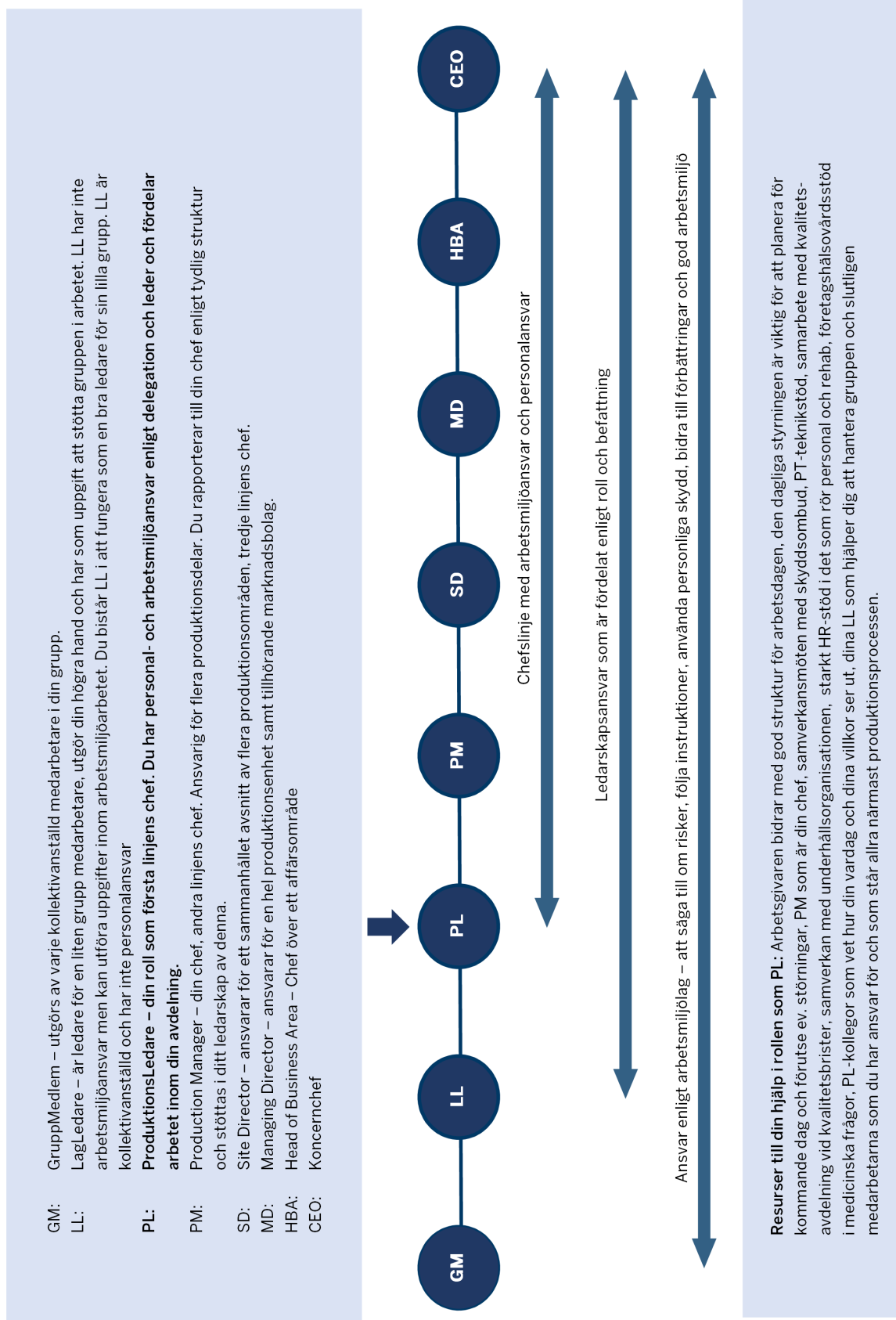
För att få en förståelse för helheten kan du skapa din egen konkreta karta av organisationen. I kartorna från Fagerhults Belysning respektive Scania CV (figur 2.2 resp. 2.3) kan du se exempel på hur kedjan kan hänga ihop från högsta ledning till din position som första linjens chef och medarbetarna inom ditt ansvarsområde. På kartorna framgår hur dessa två företag länkar ihop sina första linjens chefer med övriga nivåer på företaget. På kartorna beskrivs också vilket stöd som finns för första linjens chef. Det är sådana funktioner som andra linjens chef (PC respektive VC i kartorna), lag-

eller teamledare, medarbetarna och dina kollegor med samma funktion samt en rad andra specialistfunktioner som produktionsteknik, underhåll, metodutveckling, personalavdelning (HR), företagshälsovård. Exakt hur detta ser ut varierar mellan olika företag. Gemensamt är att din chef, dina teamledare om du har sådana och dina övriga medarbetare som du är chef för är oerhört väsentliga för dig i din vardag.

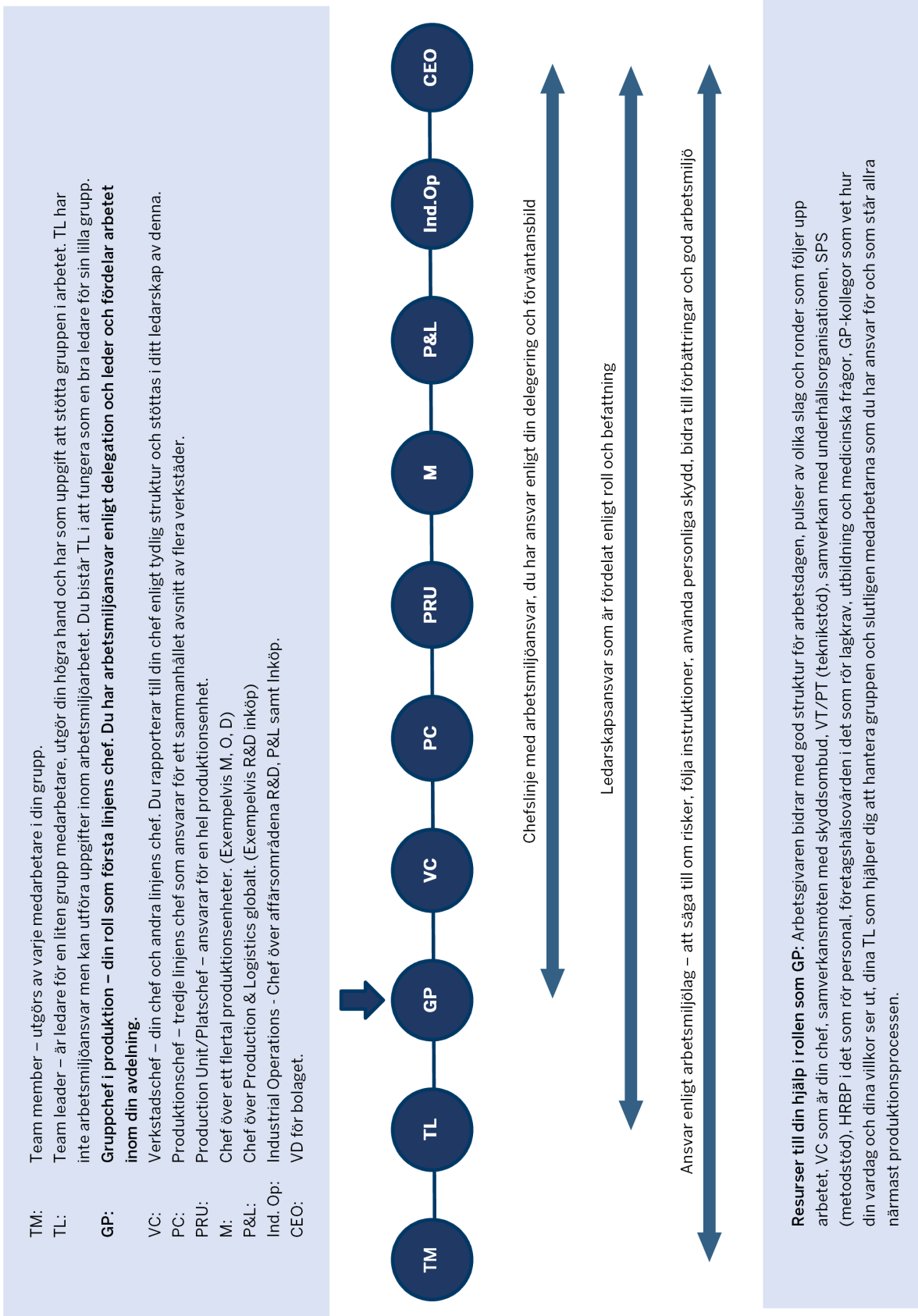
Samarbete mellan olika nivåer och funktioner är nödvändigt om det ska bli ett bra resultat. En erfaren första linjens chef i ett av de medverkande företagen som systematiskt har arbetat med utvecklingen av sitt lednings- och produktionssystem sedan 1990-talet säger:

”Det blir svårt att prioritera för första linjens chef när andra dubbel- och trippelbokar dem. Jag vill att vi bygger ledarstandarderna nerifrån och upp. Vad behöver en teamledare? Vad behöver första linjens chef? Och sedan vad behöver andra linjens chef? Och vad behöver tredje linjens chef? Oftast blir det tvärtom. Det håller vi på med nu och då får alla anpassa sig och det blir intresse- och tidskonflikter!”

Detta citat belyser något mycket viktigt. Det är vanligt förekommande att organisationer kommer på nya saker som behöver hanteras, att det trycks nedåt i organisationen och till slut så hamnar det i knäet på första linjens chefer. Ett kraftfullt sätt att organisera verksamheten är att vända på perspektivet när man vill skapa en effektiv verksamhet.



Figur 2.2 Karta över produktionsorganisationen på Fagerhults belysning sommaren 2021.



Figur 2.3 Karta över produktionsorganisationen på Scania CV sommaren 2021.

2.3 En vanlig dag

Arbetets organisering behöver även en struktur för arbetsdagen och uppföljning av resultaten. På Fagerhult och Scania börjar dagen med den dagliga styrningen med teamledare och medarbetare, korta möten vid styrtavlor där situationen för dagen målas upp. Det kan handla om säkerhet och miljö, hur produktionsläget är, vad som ska uppnås under dagen, vilka medarbetare som finns på plats, viktiga saker att ta tag i från gårdagen eller tidigare och hur dessa ska hanteras. Genom att också lägga in riskanalyser och diskutera möjliga scenarier kan proaktiviteten i mötet ökas. Resultaten vidarebefordras i nästa möte med andra linjens chef som sedan för informationen vidare till högre chefer i efterföljande möten. Successivt och snabbt skapas en bild av hur dagsläget ser ut, vilka problem som måste lösas och på vilken beslutsnivå detta ska ske. Under dagen följer sedan vanligtvis ytterligare möten i olika sammanhang inriktade både på uppföljning och utveckling. För dig som första linjens chef är det väsentligt att du sätter dig in i hur det ska fungera, varför det ska fungera så och vad som förväntas av dig i form av avrapportering och deltagande i uppföljning och utveckling. Du behöver veta vilka forum du ska vara med i och hur förväntan på dig ser ut. Du behöver dessutom dela den bilden med dina närmaste kollegor. I dagens industri är det vanligt med korta pulsmöten och andra fokuserade täta möten för att hålla liv i en aktiv process för problemlösning, mer om detta i kapitel 4.

2.4 Tekniken på din avdelning

Den teknik som finns på avdelningen kan delas upp i teknik som har med produkten att göra och teknik som har med produktionen att göra.

Produkten som tillverkas kan t ex vara stor eller liten, vara mer eller mindre sammansatt och vara uppbyggd av teknik som är lätt eller svår att förstå. Ytterligheter som klädnyppa eller flygplan ger en tankemässig spännvidd och en insikt i hur mycket produkten påverkar hur arbetet är strukturerat, vilka kompetenskrav som ställs och hur arbetsplatsen kan se ut.

Produktionens teknik beror naturligtvis på produkten men också på arbetsuppgiften. En avdelning där man bockar plåt eller gjuter metalldelar ser annorlunda ut än en avdelning som monterar bilar. Produktionsavdelningar där maskiner står för en stor del av arbetet är ofta högt automatiserade vilket innebär höga krav på teknisk kompetens, medan avdelningar som monterar ofta har många medarbetare och det innebär höga krav på kompetens i att leda medarbetare.

Hur produktionsflödet ser ut har också inverkan. Ett tydligt kontinuerligt taktat flöde medför vissa krav på medarbetarna i flödet och många olika flöden och serie-storlekar kan innebära helt andra krav där många uppstarter och omställningar ska klaras av.

Ytterligare en sak som kan ha stor påverkan på tekniken är i vilken grad kunder har inflytande över produktens utformning. Ett direkt inflytande innebär krav på teknisk och organisatorisk flexibilitet både i produktutformning och produktionsteknik.

Informationstekniken

I ditt arbete använder du sannolikt ett antal olika informations- och kommunikationssystem (IKT) som hjälper dig att löpande hålla koll på produktionsresultatet på din avdelning och att kommunicera med andra, planera arbetet den närmaste tiden och andra saker som berör din avdelning. Typisk information du använder datorn till kan vara beläggning idag och kommande dagar, lagersaldon, ekonomiskt utfall och förväntat utfall, löner och annan personalrelaterad information, kvalitetsutfall och uppföljning, tekniskt underhåll mm. Vissa funktioner kan ligga hos externa tjänsteleverantörer.

För dig som första linjens chef är det viktigt att du sätter dig in i hur systemen ska användas i vardagen. Du behöver skapa en egen överblick över systemen du har behov av och det är nödvändigt att du ser till att du får den utbildning och den information du behöver för att använda systemen. Jobbar du mycket med datorn – se till att du lägger in pauser, försök att inte stressa upp dig vid avbrott och väntetider och använd rätt system till rätt sak. För hantering av personuppgifter i dator gäller dataskyddsförordningen (GDPR) och du måste veta vad som kan lagras och skickas.

För företaget gäller att se till att det finns ett IKT-stöd och att tala om vart man ska vända sig vid problem. Ibland har företagen utvecklat superanvändare som fungerar som stöd till sina kollegor gällande olika system.

2.5 Olika intressen

Unikt för första linjens chefer är att man oftast jobbar i en miljö där medarbetarnas och företagets intressen skiljer sig åt och där detta ibland leder till mer eller mindre tydliga konflikter gällande löner, ledigheter eller andra arbetsvillkor. I dessa och alla andra sammanhang där förändringar av mindre eller större omfattning ska genomföras behöver du samverka med de fackföreningar som finns inom ditt ansvarsområde. Samverkan styrs till exempel av medbestämmandelagen (MBL) och arbetsmiljölagen (AML). På den svenska arbetsmarknaden är också många överenskommelser som gäller arbetstagare och arbetsgivare framförhandlade av fackföreningar och arbetsgivarorganisationer och finns därför inte i lagstiftningen. Detta är möjligt på grund av att en majoritet av arbetstagare och arbetsgivare är medlemmar i sina respektive organisationer.

Vara företagets representant

I många situationer är du arbetsgivarens representant och måste informera och komma överens med ombud för fackföreningar om villkor på arbetsplatsen. Erfarenheterna från Fagerhult och Scania visar att det är en stor

fördel om man kan skapa goda relationer i vardagen och att det är viktigt att kunna känna till och respektera varandras roller och förväntningar. I grund och botten finns också ett gemensamt syfte att företaget och arbetsplatsen ska utvecklas på ett bra sätt för alla parter. När det sedan blir en intressekonflikt som verkligen bränner till är det en stor fördel att veta var man har varandra och att man har byggt upp goda relationer.

Personalansvar och medarbetarrepresentant

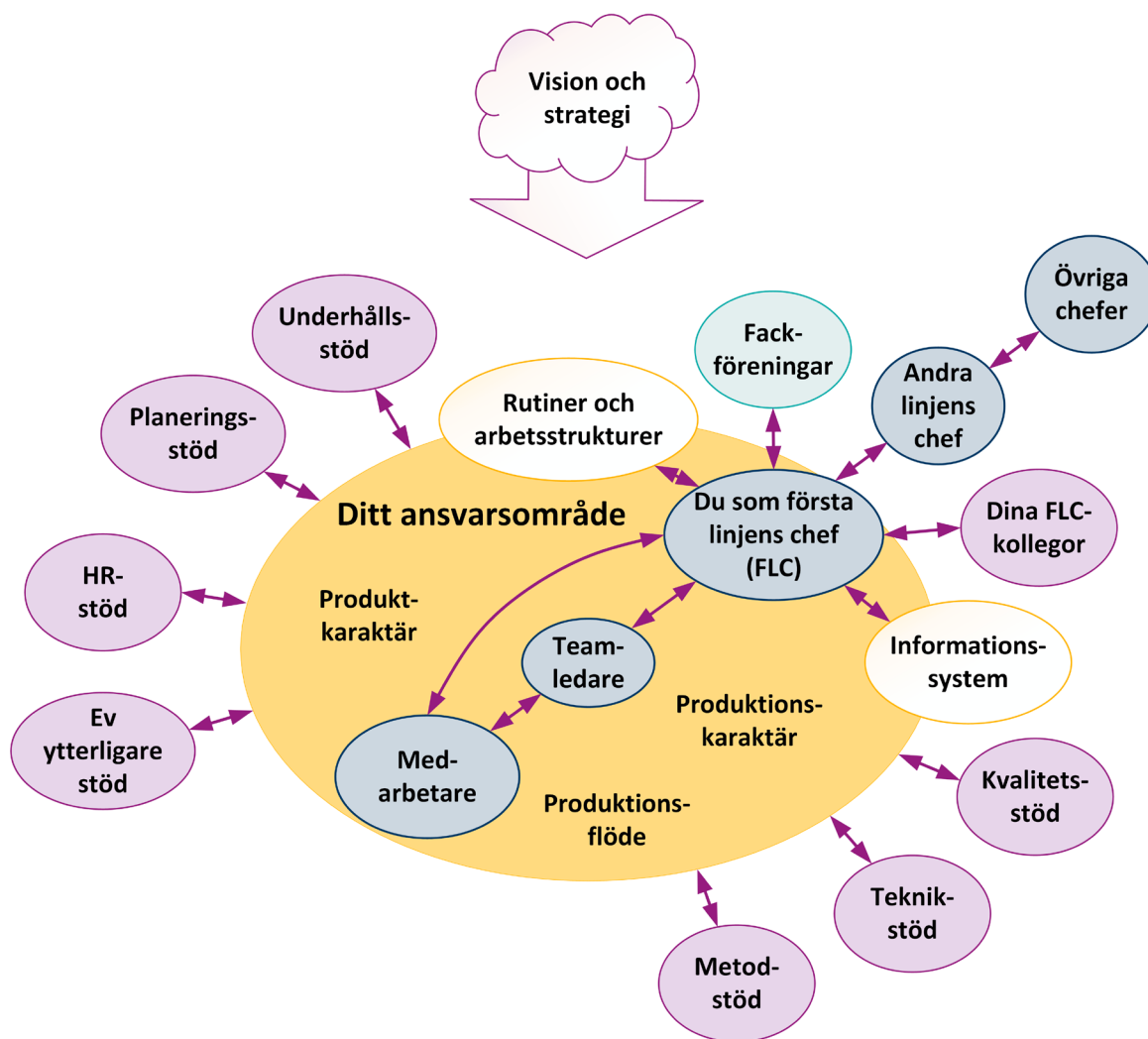
Sist men inte minst är du som första linjens chef den som ansvarar för medarbetarna på din avdelning. En stark förväntan på dig som första linjens chef är att vara närvarande i verksamheten. Känslan av närvaro skapar du genom att röra dig bland medarbetarna, att se dem och vara aktiv i din kommunikation och samverka med dem. Det innebär att du måste vara uppmärksam på och lyhörd för hur medarbetarna upplever sitt arbete och försöka skapa bästa möjliga förutsättningar för att göra det enkelt för dem att nå ett bra resultat. I detta ligger en balansgång mellan att vara ledare och chef. Som ledare vill du ha en god relation med dina medarbetare, vara en del i arbetslaget och vara en person som man har starkt förtroende för och tillit till. Du företräder också dina medarbetare och din avdelning gentemot din närmaste chef. Som chef måste du dessutom kunna företräda företagets intressen gentemot dina medarbetare och ha integriteten och förmågan att fatta beslut som kan upplevas som obekväma av dina medarbetare.

2.6 Ditt ekosystem

Summerar man beskrivningen ovan kan man säga att det är en kortfattad översikt över dina arbetsuppgifter som första linjens chef och de miljöer och sammanhang som arbetet ska utföras i. Man skulle kort kunna säga att det är den miljö du lever ditt nuvarande arbetsliv i. Med ett lånat begrepp från biologin kan man kalla det för ditt ekosystem eller företagets ekosystem beroende på hur vi avgränsar oss. När vi liknar din avdelning eller företaget vid ett ekosystem, så är det för att belysa hur helhet och delar hänger ihop. Vi är beroende av varandra i ett samspel och arbetar mot samma övergripande mål. För att kunna lyckas nå målet är vi ett lag där våra roller och funktioner ser olika ut, men var och en har sin plats i organisationssystemet som helhet. Därför är det klokt att skapa tydliga roller där ansvar och mandat möter upp varandra i gränssnitten och där betydelsen av varje roll framgår. För att detta ska fungera behövs både organisatoriska och tekniska förutsättningar, som rutiner och överenskomna arbetssätt samt teknik som fungerar. Eftersom vi är beroende av varandra, är vi även påverkade av förändringar tillsammans. Det som påverkar företaget i en del kommer att ge följdverkningar i en annan del av företaget. Ett företag är därtill beroende av både sina leverantörer och sina kunder. Genom dessa står vi i kontakt med omvärlden som då utgör ett ännu större ekosystem med kraft att påverka oss. Figur 2.4 är ett sätt att

försöka illustrera vad vi skulle kunna kalla ett typiskt ekosystem för en första linjens chef. Det är naturligtvis inte heltäckande och mellan olika företag kommer bilden att skilja sig åt. Ju mindre företag, desto fler stödfunktioner är till exempel troligen inbakade i rollen som första linjens chef.

Alla de små dubbelriktade pilarna beskriver kontakter och kommunikation som är viktiga för dig. Som du ser går vissa pilar till dig och andra till din avdelning, de som går till din avdelning kan ofta vara delegerade eller är kontakter där du inte alltid är inblandad men där du ändå måste se till att de fungerar.



Figur 2.4 Ett ekosystem för en första linjens chef. Blå cirklar illustrerar linjeansvaret, lila cirklar olika stödfunktioner.

Att reflektera över:

- Hur skulle du formulera ditt företags idé och syfte, varför finns just ditt företag?
- Vad har du för kortsiktiga mål på din avdelning?
- Vad har du för långsiktiga mål på din avdelning?
- Hur ser din organisation ut omkring dig?
- Vilka är de viktigaste förväntningarna på dig?
- Vilka informations- och kommunikationssystem är viktiga i ditt arbete och hur ser du till att du behärskar dem?
- Hur ser ditt eget ekosystem ut och hur är det bemannat?



3. ROLLEN SOM FÖRSTA LINJENS CHEF

Här fördjupar vi vad rollen som första linjens chef innebär.

Första linjens chef är en nyckelroll i ett företags långsiktiga konkurrenskraft, oavsett vad man producerar eller storleken på företaget. Första linjens chefs huvudsakliga arbetsuppgift är att säkerställa en hög och stabil produktion av varor och tjänster (output) utan att göra avkall på de värderingar och principer som finns på företaget gällande t ex säkerhet och miljö. För att kunna göra det måste första linjens chef vara skicklig i att hantera och manövrera inflödet av dagliga händelser (input) som ibland är stabilt men ofta innehåller oförutsedda avvikelser och störande avbrott. Avvikelse/störningar kan handla om brist på personal, maskiner som krånglar, material som inte finns på plats, felaktigheter i material, akuta personalärenden, konflikter, leveransförseningar, snabba omställningar i produktion mm, se figur 3.1.

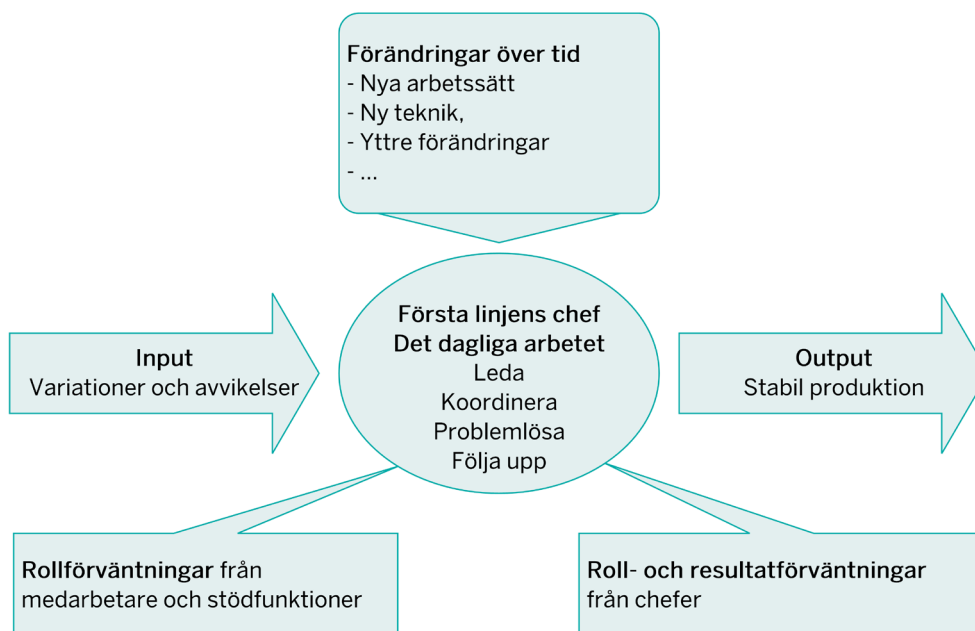
I kapitel 2 beskrev vi ditt ekosystem, den miljö som första

linjens chef jobbar i. Mer konkret kan man beskriva det som att du som första linjens chef är chef över personal i produktion som tillsammans med dig ska säkerställa output. Det kan vara en produktionslina, en avdelning eller en enhet. Antalet anställda kan variera från några få personer upp till ca 40–50. Av dessa är merparten fast anställda, en del med lång arbetslivserfarenhet, andra mer nyanställda. En del medarbetare är inhyrda via bemanningsföretag och andra kan vara lånade från en annan avdelning. Har du stora personalgrupper kan du ha teamledare eller lagledare närmast under dig som du delegerar visst ansvar till för en mindre grupp eller ett team. Dessa är dina viktigaste medspelare, en kommunikationskanal och länk till dina övriga medarbetare. Dina medarbetare har även förväntningar på dig: att du är tillgänglig, att du ser dem, att du löser problem och konflikter.

Förutom dina medarbetare är din enheten av delarna i ett större system bestående av andra avdelningar/enheter och chefskollegor. De är dina viktiga samarbetspartners,



Figur 3.1 Första linjens chefs dagliga arbete, att koordinera en instabil input till en jämn stabil produktion och output.



Figur 3.2 Första linjens chef, ledaren i mitten.

som du planerar tillsammans med, löser problem med, lånar medarbetare av och bollar idéer med.

Förutom dessa är du beroende av olika kring- eller stödfunktioner i ditt dagliga arbete, det kan handla om maskiner som behöver underhållas och justeras, planeringsstöd, IKT-stöd, personalärenden, kvalitetsproblem. Kring- eller stödfunktioner kan även vara upphov till avvikelser/störningar i det dagliga arbetet. Det kan vara utvecklingsprojekt som startar och involverar olika avdelningar där du kan bli involverad eller din avdelning berörs. Det kanske inte finns tid för att lösa ditt problem just nu – de har andra prioriteringar eller är beroende av andra för att lösa problemet.

Du har dessutom överställda chefer som förväntar sig att du, förutom att ansvara för den dagliga styrningen i produktionen, engagerar dig i organisationsförändringar och implementerar förändringar i din verksamhet. Dessutom har du viktiga kunskaper och åsikter om kommande förändringar, som de i sin tur är beroende av.

Den sammantagna beskrivningen av ditt arbete har nu växt fram till en komplex bild där förväntningar, relationer och beroenden beskriver din roll där du som första linjens chef är en "ledare i mitten", se figur 3.2.

3.1 Ledaren i mitten

Den komplexa bilden illustrerar att det är ett utmanande jobb. Ett citat som beskriver arbetet är detta från en tidigare första linjens chef:

”Det svåraste jobbet jag har haft är att vara första linjens chef och jag har då även arbetat som operatör, teamledare, verkstadschef, chef för vårt övergripande produktionssystem samt i ledningsgruppen... första linjens chef får verkligen stå och ösa... skotta framför dörren. Ett jäkla tufft arbete – ska vara många till lags både uppåt och nedåt”.

Samtidigt är det tjusningen och utmaningen med arbetet att ingen dag är den andra lik: problemlösandet, samarbetet och relationerna med medarbetare, chefskollegor och kring/stödfunktioner. Det gör arbetet varierande, utmanande och utvecklande men ställer även krav på dina ledarförmågor och din stresstålighet. Första linjens chef har en krävande nyckelroll men många tycker också att det är ett roligt arbete där man hela tiden befinner sig i händelsernas centrum. I rutan med citat nedan kan du se vad några första linjens chefer säger om sin roll och sitt arbete.



”Det är en glädje att tillsammans nå våra uppsatta mål.”

”Genom att lyssna och stötta i olika problemställningar får man mycket tillbaka.”

”Det är att jobba i en grupp med fantastiska arbetskamrater, bolla och lösa olika problem.”

”Bygg kunnande genom kontinuerligt lärande.”

”Stimulera till engagemang genom delaktighet.”

”Tvärfunktionalitet är nyckeln till framgång.”

3.2 Uttalade förväntningar

De förväntningar som olika grupper i organisationen har på första linjens chef bestämmer till stor del vilken roll de olika personalgrupperna ger första linjens chef.

Vi redovisar här förväntningar från tre olika grupper som är viktiga för första linjens chef, dels förväntningar från medarbetare och teamledare i det egna området, dels förväntningar från stödfunktioner och till sist förväntningar från högre chefer. De redovisade förväntningarna grundar sig i resultaten från de trettio djupintervjuer som är genomförda med de personal-kategorier som är representerade här.

Förväntningar från medarbetare

Medarbetarna förväntar sig en första linjens chef som är lätt att få god kontakt med och som leder gruppen medarbetare på ett bra och tydligt sätt. Detta visar sig i synpunkter som att man vill ha en chef som går att prata med, som lyssnar och som är prestigelös och duktig på problemlösning. Vidare vill man också ha en chef som är rättvis, kan lösa konflikter och agerar när gruppen inte fungerar.

En annan förmåga som lyfts fram är att verkställa, att fatta beslut och genomföra dessa. I detta ligger också att vara välorganiserad och strukturerad, inte tappa

bort frågor och att kunna delegera på ett bra sätt. Tillgänglighet och närvaro i den egna verksamheten hör också hit. Till detta kan läggas en väl fungerande information till medarbetarna, inte minst i sammanhang där detta är kritiskt, dvs vid snabba förändringar.

Utvecklingsförmågan är den tredje förmågan medarbetarna lyfter fram. Tydliga mål och visioner för avdelningen, bra på att lära ut, ge riktlinjer, feedback och beröm så att medarbetarna känner att de utvecklas.

Förväntningar från stödfunktioner

Stödfunktioner som t ex jobbar med kvalitet, underhåll eller teknik förväntar sig en första linjens chef som har en god samverkansförmåga. Det innebär t ex att stödfunktionerna blir kontaktade vid problematiska situationer, att första linjens chef är öppen med sina behov av stöd, vet vad stödfunktionerna kan bidra med och är aktiv i problemlösningen.

Vidare finns det förväntningar på att första linjens chef har en helhetsförståelse för produktionsflödet, de processer som det består av och medarbetarnas insatser i detta. Närvaro i produktionen och teknikförståelse är viktig i kommunikationen med stödfunktionerna och i prioriteringssituationer när flera olika och ibland parallella problem behöver hanteras.

En annan förväntning är att första linjens chef har en god förmåga att företräda sin avdelning, både att uppstå och organisera avdelningens deltagande i samverkan men också att kunna ta kritik och förmedla den på ett bra sätt till sina medarbetare. I detta ligger också att underlätta kommunikationen och informationsflödet mellan stödfunktioner och de egna medarbetarna.

Förväntningar från högre chefer

Högre chefer förväntar sig en första linjens chef som gillar att jobba med människor och är bra på att utveckla och hantera medarbetare. Vidare vill man ha en första linjens chef som driver på, som är självgående, stress-tålig och har en hög samarbetsförmåga som inkluderar att också kunna be om hjälp när det behövs.

En förväntning som också betonas är förmågan att kunna leverera på ett önskat sätt. Det inbegriper att planera, verkställa och följa upp enligt de principer, prioriteringar och metoder som finns i verksamheten, både uttalade och ibland outtalade. Även här lyfts förståelsen för den egna avdelningens verksamhet och processer upp som centrala.

Utveckling av verksamheten, de egna medarbetarna och att använda sig av välgrundade och utvecklade metoder för att göra detta är ytterligare en förvänt-

ning. Det kan vara att följa utvecklingstrender på den egna avdelningen och våga ta initiativ och beslut om förändringar, samtidigt som de egna medarbetarnas arbetsmiljö alltid sätts i första rummet. Det kan också vara att hålla sina förbättringsgrupper levande, aktiva och uppmuntra kreativitet och uppfinningsrikedom.

Slutligen finns en stark förväntan om ett nära och tätt samarbete med andra linjens chef och övriga chefer, att man hjälper varandra, är lojala och håller överens-kommelser. En lagspelare som bidrar med sin del och som man kan lita på.

3.3 Summering

När man ser alla dessa förväntningar är det lätt att förstå att detta är "ledaren i mitten" som alltid har att hantera ett mångsidigt arbete, har en nära koppling till den dagliga leveransen, den dagliga utvecklingen och samtidigt förståelse för långsiktig utveckling. Förväntningarna överlappar varandra och definierar rollen som första linjens chef. De beskriver också ett arbete som verkligen innebär att man spelar en central roll i verksamheten, att man syns och att den egna insatsen är mycket betydelsefull. I kommande kapitel går vi igenom hur man kan hantera dessa förväntningar på ett bra sätt.

Att reflektera över:

- Kan du känna igen dig i figur 3.1 och 3.2?
- Avsnittet om förväntningar beskriver olika typer av förväntningar. Vilka av dessa kan du känna igen dig i?
- Vilka krav och förväntningar finns det på dig från ditt företag och hur vet du det?
- Vilka förväntningar har dina medarbetare på dig och hur vet du det?
- Hur hanterar du alla förväntningar?
- Vilken stöttning finns det till din roll där du är?

4. DITT DAGLIGA ARBETE

Här presenterar vi erfarenheter och idéer om hur man får det dagliga arbetet att fungera på ett bra sätt.

Inledningsvis presenterar vi tre viktiga strukturer som lägger grunden för den dagliga verksamheten. De handlar om rutiner och metoder, stödet av systemen för informations- och kommunikationsteknik (IKT) och slutligen samspelet med de närmaste funktionerna. Dessa tre strukturer skapar grundläggande förutsättningar för att stödja det dagliga arbetet och få det att fungera.

I de tre följande avsnitten förmedlar vi erfarenheter och tips från de första linjens chefer som har medverkat till att ta fram denna handbok samt ett kapitel om den viktiga konsten att prioritera. Rubrikerna är tagna från våra diskussioner och speglar det faktum att det dagliga arbetet ofta går i ett högt tempo och att delar av arbetet inte går att planera utan att det sker som reaktioner på olika händelser och situationer.

Avslutningsvis finns ett avsnitt som tar avstamp i en teori om hur det dagliga arbetet kan effektiviseras och utvecklas. Där indelas arbetet i 1) att förutse utmaningar och risker, 2) att hålla koll på läget, 3) att svara an på händelser och 4) att lära av dem. Vi redovisar idéer från deltagande företag utifrån dessa fyra aspekter samt aktiviteter de använder sig av för att skapa en robusthet i sin produktion.

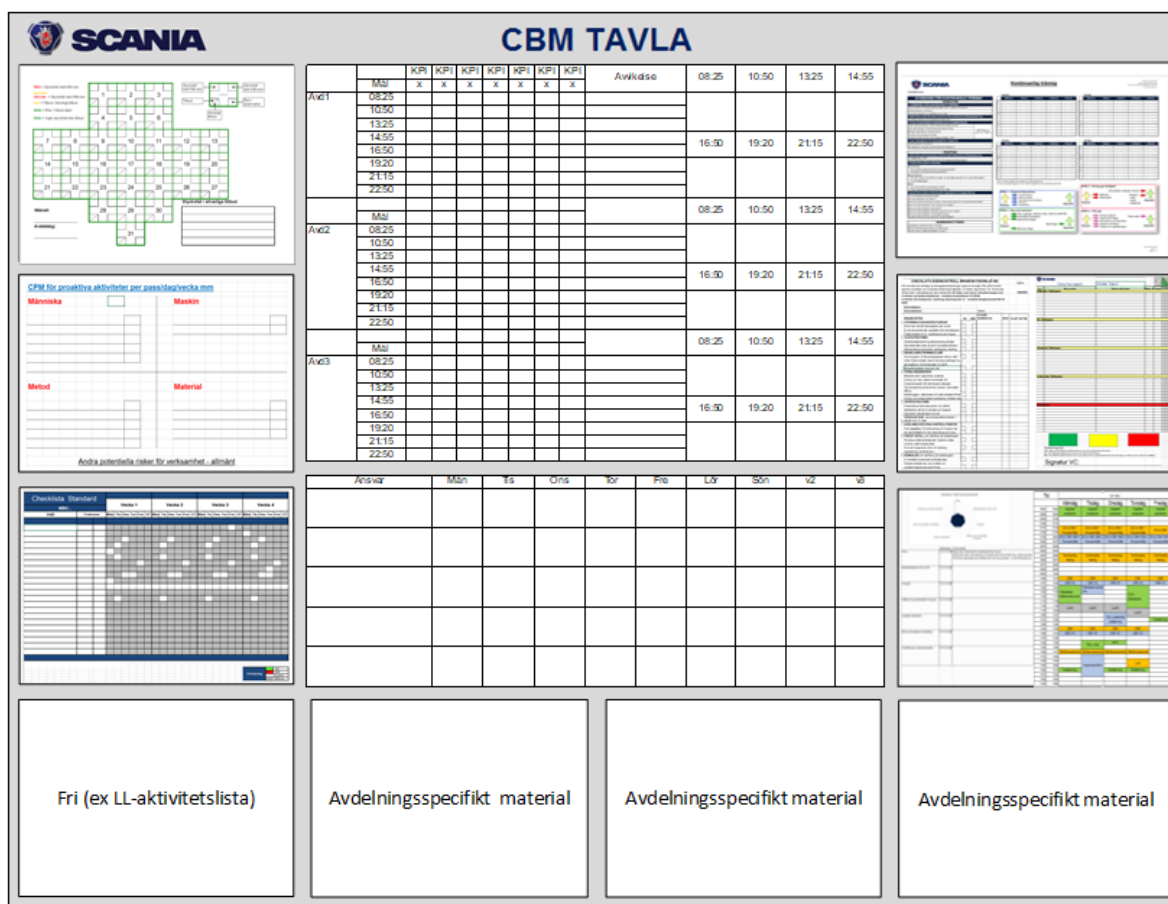
4.1 Rutiner i daglig styrning

En central del av rutinerna för första linjens chefer är den dagliga styrningen. Kärnan eller "navet" i den dagliga styrningen utgörs av ett antal regelbundet återkommande planerings- och avstämningsmöten med hjälp av styrtavlor. Syftet med den dagliga styrningen är att styra verksamheten på ett strukturerat sätt.

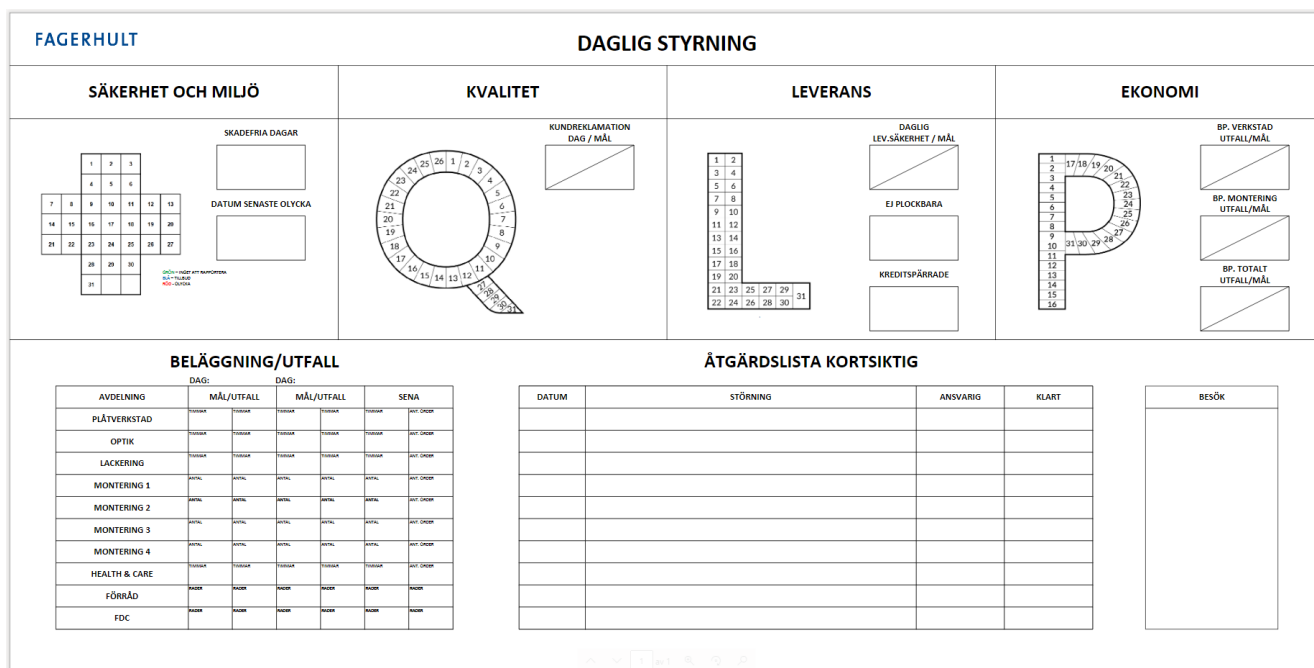
På Scania genomförs dessa tavelmöten i en serie med olika personalgrupper tre gånger om dagen för dagskiftet och ytterligare två för kvälls- och nattskiftet. Med början tidigt på morgonen har teamledarna möten med operatörerna där dagens produktionsläge går igenom. Typiskt behandlas gårdagens utfall gällande säkerhet, kvalitet, leveranser, utfall och produktivitet samt dagens planer avseende säkerhet och miljö, kvalitet, leveranser, utfall, produktivitet och förbättringsaktiviteter. Resultatet rapporteras till första linjens chef som har sitt tavelmöte med teamledarna och sedan upprepas detta tillsammans med första linjens chef och andra linjens chef. För varje steg adderas resultaten från tidigare möten. Mötena fortsätter uppåt i beslutshierarkin och högsta ledningen har inom någon eller ett par timmar en god överblick över produktionsutfall, produktionsprognos för dagen och andra frågor av vikt som kan kräva insatser. Viktig information från tavlorna (som t ex KPIer) uppdateras kontinuerligt i IKT-systemen för att fortlöpande ge en bra överblick över status i produktionen. Tavelmötena är ett exempel på en rutin och metod där funktioner och

processer hakar i varandra på ett bra sätt genom organisationens struktur. När mötet avslutas finns också en plan för hur varje arbetsgrupp ska arbeta under dagen och vilket stöd från högre chefer och andra funktioner som är nödvändigt för att produktionen ska fungera.

I figurerna 4.1 och 4.2 finns exempel på hur styrtavlor kan utformas. Det är viktigt att styrtavlan verkligen anpassas till den egna verksamheten. För mer detaljerad information hänvisas till litteraturen gällande "daglig styrning" eller "lean daily management".



Figur 4.1 Styrtavla från Scania CV AB (Control Board).



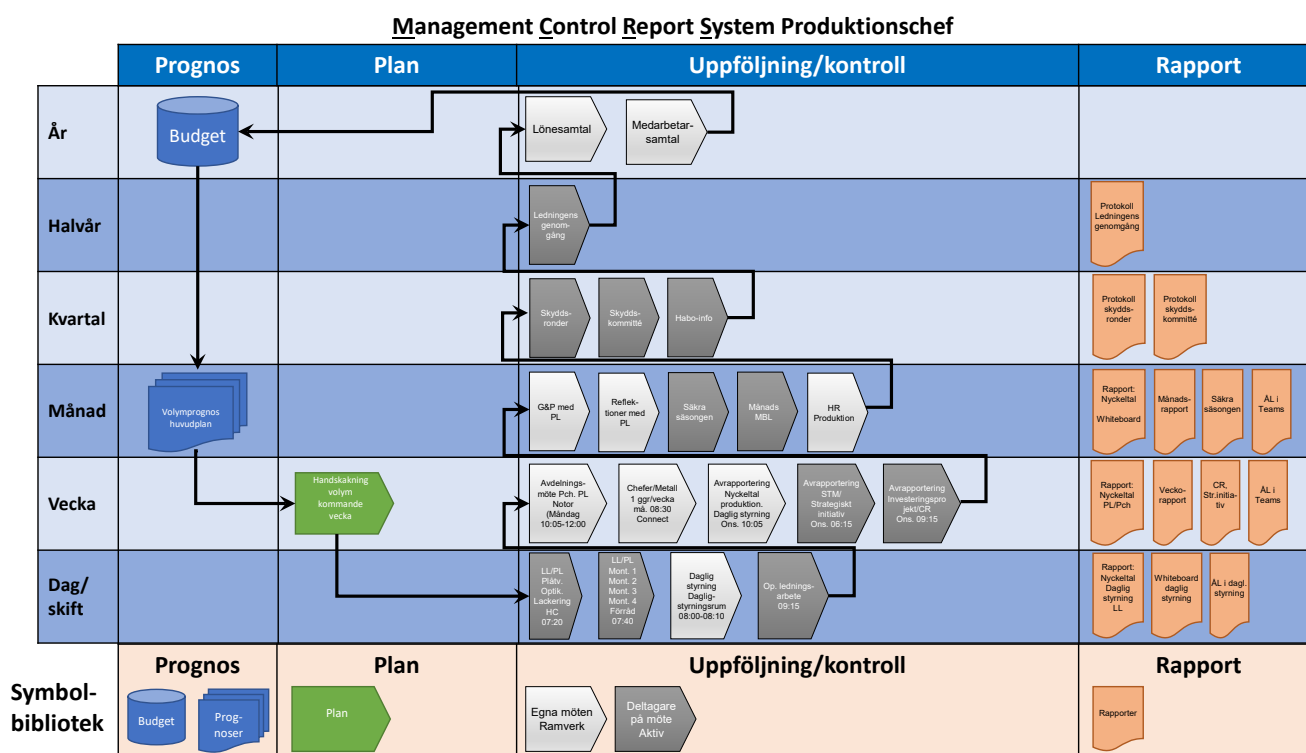
Figur 4.2 Styrtafla från Fagerhults Belysning AB.

Utöver tavelmöten finns en mötesstruktur som sträcker sig över dag, vecka och månad som är till för att skapa en rytm och en avlastning för deltagarna och mötena handlar om olika frågor som måste hanteras på både kort och lång sikt.

I figurerna 4.3 och 4.4 återfinns strukturer gällande möten på veckobasis respektive helårsbasis. Även här gäller att dessa måste anpassas till den egna verksamheten.

Tid		Gruppchef				
		Måndag	Tisdag	Onsdag	Torsdag	Fredag
06:24	06:30	Uppstart produktion	Uppstart produktion	Uppstart produktion	Uppstart produktion	Uppstart produktion
06:30	06:45					
06:45	07:00					
07:00	07:15					
07:15	07:30	DS & CBM / Fokusområde	DS & CBM / Fokusområde	DS & CBM / Fokusområde	DS & CBM / Fokusområde	DS & CBM / Fokusområde
07:30	07:45					
07:45	08:00					
08:00	08:15					
08:15	08:30					
08:30	08:45	Frukost	Frukost	Frukost	Frukost	Frukost
08:45	09:00					
09:00	09:15	Kontin. träning	Kontin. träning	Kontin. träning	Kontin. träning	Kontin. träning
09:15	09:30					
09:30	09:45					Roadmap 640
09:45	10:00					
10:00	10:15	CBM	CBM	CBM	CBM	CBM
10:15	10:30	CBM VC	CBM VC	CBM VC	CBM VC	CBM VC
10:30	10:45		P&L Leadership/ avstämning		1.PoU 2.Brandrond	
10:45	11:00	Fokus eQ				Kaizenpres.
11:00	11:15					
11:15	11:30					
11:30	11:45	Lunch	Lunch	Lunch	Lunch	
11:45	12:00					
12:00	12:15	1. KPI 2. TIA				
12:15	12:30					Överlämning
12:30	12:45				VC-PL	
12:45	13:00	CBM	CBM	CBM	CBM	CBM
13:00	13:15	CBM VC	CBM VC	CBM VC	CBM VC	CBM VC
13:15	13:30					Helgplan
13:30	13:45		FBG- möte	INFO		
13:45	14:00					
14:00	14:15	Gå & Se revisionshytt	Veckmöte MBCP	Gå & Se revisionshytt	1.Rehab / personalpuls	
14:15	14:30					
14:30	14:45					
14:45	15:00				LLG	
15:00	15:15	Överlämning			Överlämning	
15:15	15:30	Månadsmöte skydd				
15:30	15:45					
15:45	16:00					

Figur 4.3 Exempel på veckoschema för första linjens chef från Scania CV AB.



Figur 4.4 Exempel på mötes- och rapportstruktur från Fagerhult Belysning AB.

4.2 IKT-system i daglig styrning

Tekniska (digitala) informations- och kommunikationssystem (IKT-system) är värdefulla verktyg för att ge första linjens chef en överblick över produktionsprocessen och erbjuda kognitiv avlastning i olika åtgärder. En första linjens chef säger:

”Jag får mycket kognitiv avlastning från vårt IKT-system vilket gör att jag känner mig trygg och har koll. Det plingar t ex till om någon när taket för overtid.”

En förutsättning är dock att IKT-systemen har ett logiskt och användarvänligt upplägg så att de verkligen används. Annars kan de i stället motverka att i grunden bra rutiner, metoder och verktyg utnyttjas:

”Ett av våra IKT-system är inte tillräckligt utvecklat – det är rörigt, ologiskt och svårt att söka och hitta i. Det beror på att varje avdelning lägger upp det som dom tycker passar bäst – det finns ingen övergripande struktur och det är olika benämningar på samma sak vilket förvirrar. Därför används det väldigt lite.”

Lättillgängliga och tydliga rutiner för t ex avvikelshantering underlättar för att i största möjliga utsträckning undvika att de inträffar igen. För att lära av avvikelserna är det bra att de dokumenteras så att de är lätta att ta fram och lära ifrån, t ex genom dokumentation via IKT-systemet. Ett av företagen har t ex en rutin för att respektive avdelning kontaktas för åtgärd när mer än tre likadana avvikelser på ett skift rapporterats i IKT-systemet vilket ger stöd till första linjens chef att vidta åtgärder.

Deltagande företag använder sig av många olika IKT-system. Det kan vara speciella programvaror för olika typer av övervakning, uppföljning och kontroll i datorer. Det kan också vara telefoner där man använder sig av SMS och e-post men också av t ex WhatsApp för särskilda grupper av anställda. Med hjälp av notisfunktionerna i telefonerna kan man nå alla inblandade snabbt och oftast effektivt.

4.3 Utveckling och samverkan

Den dagliga driften sköts framför allt tillsammans med operatörer, teamledare, stödfunktioner och andra linjens chef. Bygg upp en bra samverkan med dem.

Det kan du t ex göra genom att kontakta dem för att förbereda dem på något som du vet du kommer att behöva snar hjälp med så att ni kan planera detta tillsammans. Se också till att du stöttar dina medarbetare i att samverka med stödfunktionerna. Det är inte alltid lika lätt för en teamledare att söka hjälp eftersom vi har funnit att det kan finnas en oönskad skillnad i hur man blir bemött i förhållande till första linjens chef som ibland kan skapa problem. Då kan du som första linjens chef behöva förbereda stödfunktionen i fråga på att teamledaren kommer och vad du som första linjens chef förväntar dig för stöd utan att vederbörande teamledare behöver få veta det. På det sättet kan du bidra till att skapa bra relationer med dina stödfunktioner och träna dina teamledare i hur de själva ska samverka med dessa.

4.4 Att få det att flyta på

Intervjuer och resonemang med erfarna första linjens chefer om hur man får dagen att fungera har resulterat i många förslag. I tabell 4.1 följer en sammanställning av erfarenheter kring vad man kan göra för att få det att flyta på i sin verksamhet.

Tabell 4.1 Hur du kan få det att flyta på.

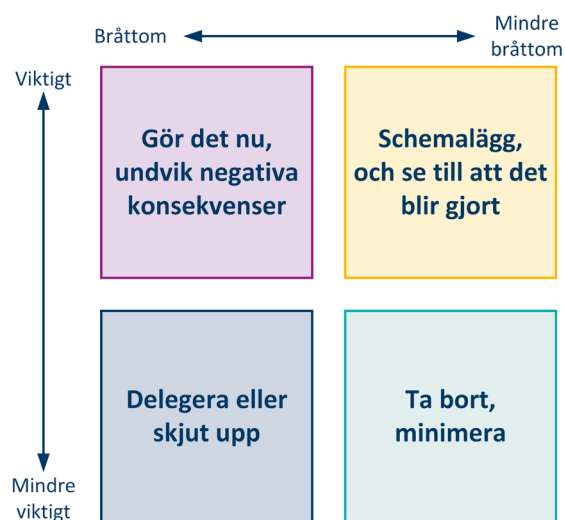
Ditt förhållningssätt och dina förmågor	Tips
Ett närvarande ledarskap	Var ute i produktion, fysiskt. Se och uppmärksamma dina medarbetare. Coacha dina medarbetare.
Din kommunikativa förmåga	Använd ditt aktiva lyssnande – med dina medarbetare, stöd/kringsfunktioner, med intressenter.
Skapa utveckling och lärande	Ta pucken när den kommer och glöm inte att ge återkoppling till dina medarbetare.
Bli en världsmästare i att se möjligheter och risker	Se framåt, tänk vad som kan hända och lär av erfarenheter.
Nyttja de resurser och stödresurser som du har omkring dig	Och kommer du in i en dålig spiral, har svårt att mäkta med leveranser som förväntas – bolla situationen med dina kollegor, be om hjälp att komma ut ur spiralen.
Våga ta hjälp	Gå inte in i fällan som ny att vilja lösa allt själv – kan själv. Tar du allt i ditt knä kan du till slut inte utöva ditt ledarskap.
Skapa ditt eget kompetensnätverk	Bygg kontakter – med många att fråga och resonera med är det lättare att dra nytta av den samlade kompetensen runt omkring dig. Glöm inte att ge återkoppling.
Prioritera och delegera	Känn tillit, ge ansvar och prioritera.
Samverkan med kring/stödfunktioner	Den dagliga driften sköts tillsammans med stöd/kringsfunktionerna. Interagera med dessa och se även till att din medarbetare interagerar med dessa för att få spelet att fungera.
Tydliggör roller och ansvar	Var både tydlig och "kravställande" mot stöd/kringsfunktioner. Tydliggör roller och ansvar er emellan.
Motivera och engagera	Peppa dina medarbetare, dina stöd/kringsfunktioner och dig själv – ditt självledarskap.

4.5 Att prioritera

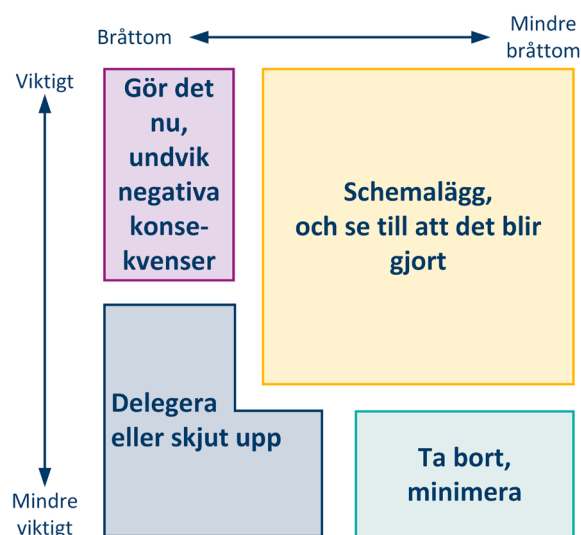
Ett påtagligt och alltid förekommande inslag i arbetet som första linjens chef är att prioritera vad som ska göras. Den dagliga styrningen har sina rutiner med möten och rapporteringar som ger en struktur också för prioriteringen av arbetsuppgifter liksom de prioriteringsregler som finns gällande lösning av problem. Men när det dyker upp flera saker på samma prioriteringsnivå samtidigt som ska hanteras, då blir det upp till dig själv att avgöra utifrån erfarenhet och i samspelet med din omgivning i vilken ordning prioriteringen ska göras. En välkänd metod som tillskrivs den amerikanske presidenten Dwight Eisenhower baseras på en fyrfältsmatris där ena axeln har indelning efter hur bråttom det är och den andra axeln har indelning efter frågans vikt. En enkel bild av matrisen kan se ut som i figur 4.5.

Eftersom man för det mesta är mer effektiv, kan skapa bättre långsiktig utveckling och får ett mindre stressfyllt arbete om man kan planera sin dag är det en fördel att maximera sitt arbete i rutan som betecknar viktigt och mindre bråttom. Det innebär att viktiga arbetsuppgifter kan lösas med eftertanke och reflektion och det finns mer tid att samråda med andra. En bättre matris skulle därför kunna se ut som i figur 4.6.

I rutan för schemaläggning finns också den personliga utvecklingen för både dig och dina medarbetare. Sätter man in matrisen i ett organisatoriskt samman-



Figur 4.5 Prioriteringsmatris.



Figur 4.6 "Optimerad" prioriteringsmatris.

hang blir naturligtvis bilden lite mer svårhanterad. Att delegera frågor som det är bråttom med måste naturligtvis göras med urskiljning och åtföljas av de befogenheter och resurser som krävs. Det får inte leda till att du ställer till det för andra. Det är ändå er gemensamma prestation som räknas.

4.6 Utveckla och träna medan du spelar

I rollen som första linjens chef arbetar du nära dina medarbetare i produktion. Ni löser problem tillsammans,

lyfter problem till andra delar i verksamheten, analyserar, lär och utvecklar tillsammans. En stor del av ditt arbete är att skapa utveckling och lärande, att träna de metoder, verktyg och processer som gör att verksamheten hänger ihop. Som en nyckelspelare i det spelsystemet behöver du lära dig och förstå hur produktionssystemet fungerar och hänger ihop. Du behöver även utveckla dina medarbetare till duktiga medspelare. Samtidigt är det inte alltid lätt att avsätta specifik tid för detta.

Tabell 4.2 följer en sammanställning kring erfarenheter av hur du kan träna och utveckla medan du spelar.

Tabell 4.2 Hur du kan träna och utveckla medan du spelar.

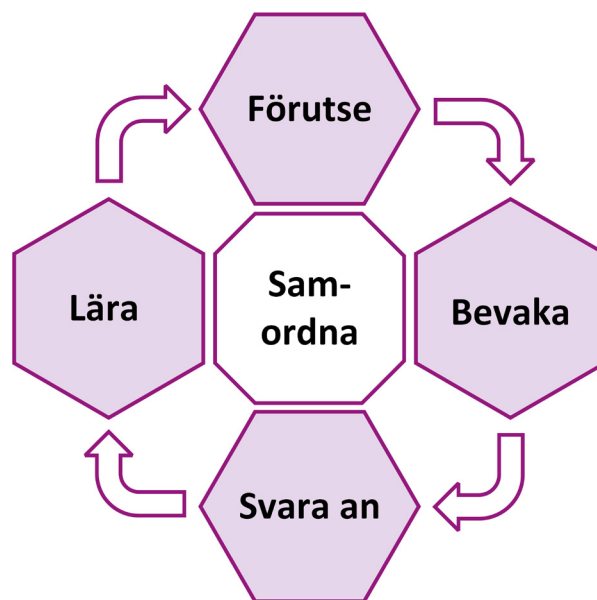
Utveckla ditt förhållningssätt och dina förmågor	Tips
Din vetgirighet och nyfikenhet	Var offensiv, fråga om det du inte begriper, öka din kunskap.
Träna dina färdigheter i att leda och lära andra	Öva på att förklara och träna metoder, verktyg och processer med dina medarbetare – känn dig trygg med dessa så du kan vägleda dina medarbetare.
Ta hjälp av stödfunktioner	Har du idéer om vad du vill utveckla, lära andra – ta hjälp av t ex HR-avdelning och dina chefskollegor.
Det aktiva självledarskapet och din utveckling över tid	Ta ansvar för det, var nyfiken och engagerad, använd ditt eget handlingsutrymme och träna dina medarbetare i att vara självständigt samarbetande.
Låt lärande och träning ta en del av din tid – det betalar sig	Lägg in tid för att coacha, träna och lära. Utveckling och träning tar tid men med vältränade medarbetare slipper du släcka bränder och hantera onödiga stopp.

4.7 Grundläggande förmågor för robust daglig styrning

En forskningsinriktning har lyft fram utveckling av robusthet (resiliens) som ett sätt att systematiskt bli bättre på att hantera variation och avvikelser. Teorin förespråkar att det behövs vissa grundläggande förmågor hos en organisation för att bygga upp och upprätthålla ett robust produktionssystem dvs ett system som ständigt kan anpassa sig, där man kan förändra sitt arbetssätt för att hantera oväntade eller förändrade förhållanden och avvikelser. Förmågorna handlar om att i den dagliga styrningen kunna:

1. Förutse vad som kan inträffa under dagens/veckans produktion – se möjliga svårigheter som kan dyka upp.
2. Bevaka eller ”ha koll på läget” över vad som sker i en fortlöpande process – kritiska delar som är särskilt viktiga att följa.
3. Svara an på det som inträffar, t ex avvikelser – det som är aktuellt att ta tag i just nu.
4. Lära och träna för att bli bättre – ta fram fakta och bygga upp kunskap om hur svårigheter kan hanteras.

Teorin kan illustreras med figur 4.7 som också visar att samordning är centralt för att få de fyra förmågorna att fungera bra tillsammans.



Figur 4.7 Förmågor för att utveckla robust daglig styrning.

I de följande avsnitten ger vi exempel på hur dessa fyra förmågor kan utvecklas och se ut i praktiken i första linjens chefs dagliga styrning samt råd och rekommendationer om hur dessa förmågor kan utvecklas. Exempelen är hämtade från intervjuer med medarbetare på Fagerhults belysning och Scania CV. Det räcker inte att utveckla aktiviteter inom en eller några få av dessa förmågor utan alla fyra behöver finnas på plats och även haka ihop med varandra som länkar i en kedja för att du som första linjens chef ska kunna utveckla ett robust sätt att arbeta och leverera. Ha detta i åtanke när vi nu går igenom dem en i taget då de även överlappar varandra i vissa av exemplen. Tavelmötena är ett exempel på ett arbetssätt som stödjer utvecklingen av flera av dessa förmågor.

Förmågan att förutse

Förmågan att förutse handlar om att skapa ett mer förebyggande och proaktivt arbetssätt. Att försöka förutse vad som skulle kunna hända och också förbereda sig på vad man ska göra om det händer. Man kan också kalla det för att hantera det möjliga, eventuella eller tänkbara. Tavelmötena, framför allt det första på morgonen, ger goda möjligheter att lägga in förutseende moment. Några exempel finns nedan:

a) Ta med ett proaktivt inslag på morgonens tavelmöte (på Scania kallat CPM – Change Point Management) då du/ni försöker förutse störande avvikelser i processen under dagen och hantera dem innan de inträffar, t ex bemanning eller hantering av frekvent stopp i robot. Ett verktyg i form av en matris används på Scania med frågor man ställer sig eller till gruppen.

”Tidigare ställde vi oss aldrig frågorna om någonting kunde hända, utan det var bara reaktivt.”

b) Förbered olika scenarier med medarbetarna vid morgonens tavelmöte enligt hur läget ser ut för dagen.

c) Gör riskanalyser inför alla förändringar – tas upp vid tavelmöten.

Andra sätt att bygga förmågan att förutse på längre sikt och genom att skapa strukturer eller rutiner kan vara:

- d) Använd ett dialogverktyg för att stämna av hur medarbetare mår och tidigt kunna sätta in åtgärder om det utvecklas åt fel håll. Används minst en gång per vecka.
- e) Träna dina medarbetare i mångkunnighet och flexibilitet, utbilda fler i nyckelroller.
- f) Använd kompetensmatriser för att vidga kompetensen bland medarbetare i mångkunnighet och flexibilitet för att kunna hantera störningar genom att gå in på andra områden än det egna och hjälpa till.
- g) Se till att ansvarsfördelningen i befintligt system är klargjord innan en störande avvikelse inträffar.
- h) Nätverka med andra avdelningar, t ex genom att bjuda in till möten för att öka deras förståelse för den egna avdelningens arbete. En första linjens chef bjuder t ex in logistikavdelningen *”för att dom ska ha förståelse för vad vi gör om vi skulle behöva flytta någonting – det är A och O för att det ska funka i monteringen”*.
- i) Utveckla alternativa körsätt för kritiska processer, hur ni gör om ni får stopp i kritiska delar av det ordinarie produktionsflödet.
- j) Genomför alltid provmontage eller ”nollserie”, för att förutse vad som händer innan första serien körs igång i produktionen.

Förmågan att "ha koll på läget" (bevaka)

Förmågan att "ha koll på läget" eller veta vad som händer är avgörande för verksamheten och en huvudorsak till att tavelmöten och daglig styrning har blivit en vanligt förekommande aktivitet i tillverkningsindustrin. Det man framför allt är ute efter kan kallas det kritiska, det som man är mest osäker på att det kommer att fungera. Aktiviteter och erfarenheter som kan bidra till att "ha koll på läget" kan vara:

- a) Tavelmöten, som ger tillfällen att bevaka och stämma av vad som händer under dagen, t ex måluppfyllelse via KPIer.
- b) Att avvikelser fångas upp och stäms av med teamledare vid tavelmöten eller ute vid linan.
- c) IKT-system där olika processer kan följas, t ex sjukfrånvaro.
- d) *"Jag får mycket kognitiv avlastning från IKT-systemet vilket gör att jag känner mig trygg och har koll. Det plingar t ex till om någon når taket för övertid".*
- e) Att avvikelser förs in i IKT-system för åtgärder, uppföljning och lärande.
- f) Väl dokumenterade arbetsprocesser som kontinuerligt uppdateras, t ex "positionsstandard" och "elementblad" – levande dokument för vad som ska göras varje sekund i arbetsprocesserna.
- g) God kontakt med teamledarna/lagledarna som är nyckelpersoner i att ha koll på läget och oförutsedda händelser.
- h) *"Surret från medarbetarna", "Samtalar mycket med min personal".*
- i) Veckomöten med andra linjens chef där man "skannar av läget hos alla – har jag för lite kan jag hjälpa andra".
- j) Olika typer av möten, t ex Fokusmöten.



Foto: Scania AB

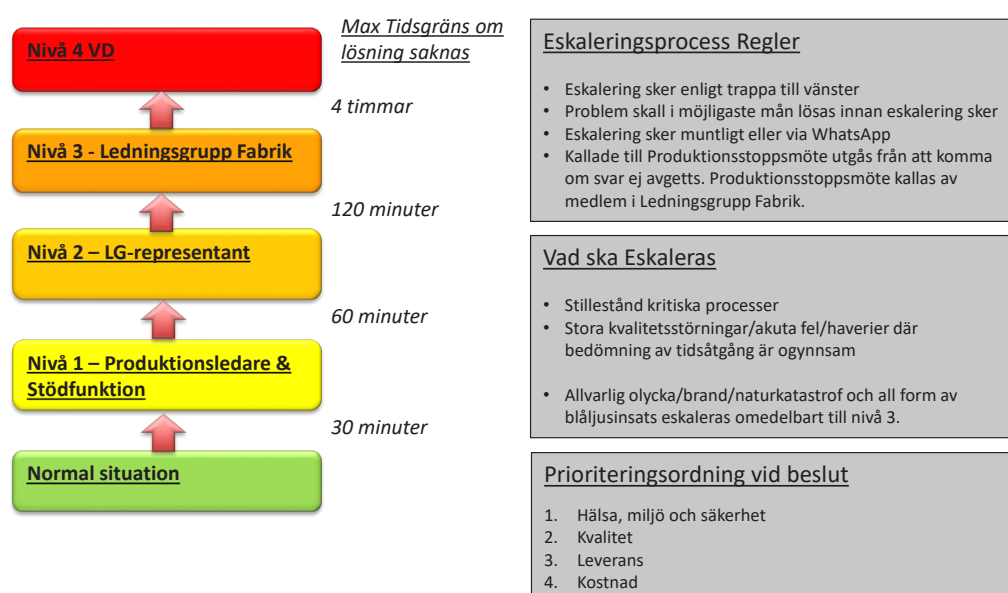
Förmågan att svara an

Förmågan att svara an, att kunna hantera det som just nu är brinnande aktuellt, handlar mycket om att kunna verkställa det som behövs för att inte verksamheten ska stanna. Här följer några exempel:

- a) Tavelmötena i den dagliga styrningen har en central funktion i att svara an. Frågor av aktuell karaktär som kommer upp på mötena hamnar direkt på en tidsatt åtgärdslista med ansvarig person angiven.
- b) Larm till operatören vid avvikelser – om det inte räcker följer en eskaleringsrutin.

- c) Båda företagen har utvecklade eskaleringsrutiner och olika möten som används vid större avvikelser och störande avbrott (flödet stannar). Eskaleringen har en liknande karaktär som den dagliga styrningen men följer ett tidsatt schema där ett stopp eller en avvikelse ska åtgärdas av operatören inom en viss (kort) tid. Om inte det går flyttas ärendet till teamledaren och sedan kan ärendet fortsätta uppåt i hierarkin tills det är löst. För varje nivå tillförs kompetens och resurser. På Scania har man standardiserade och strukturerade metoder som kallas för Åtgärder vid avvikelser (ÅVA) eller Åtgärder vid stopp (ÅVS) som typiskt används vid eskalering.

Eskaleringsprocess



Figur 4.8 Exempel på eskaleringsrutin från Fagerhults Belysning.

Dessa metoder är pulskodade och följer ett mönster av att snabbt kalla ihop en lämplig grupp, göra en gemensam analys, snabb arbetsfördelning och kort åtgärdsstid, ny samling och gemensam analys av det uppdaterade läget.

- d) Vid mer än tre likadana avvikelser på ett skift som kan härledas till annan avdelning finns en rutin på Scania där orsakande avdelning kontaktas för åtgärd.
 - e) På båda företagen åtgärdar man fortlöpande det som kommer upp och beslutas om vid tavelmöten och det avrapporteras sedan vid ett kommande tavelmöte.
 - f) På Scania får första linjens chef ett larm i personalhanteringssystemet om en person varit sjuk mer än 3 ggr på 6 månader och då har första linjens chef ett hälsosamtal med vederbörande. Om det är ett återkommande fenomen förs ett mer omfattande kartläggningssamtal.
- a) Tavelmötena utgör tillfälle för lärande då goda exempel tas upp och sprids.
 - b) *"Det är viktigt att lärandet blir en del av vardagen"*.
 - c) Åtgärder efter avvikelser (ÅEA) – möte dagen efter med samma grupp som stängde avvikelserna för att diskutera i lärandesyfte vad som kan göras för att undvika att liknande problem uppstår. Dokumentation från ÅVA används vid mötet. Fem varförfrågor går igenom.
 - d) "One pagers" (A4-sida) distribueras till alla avdelningar om en risk som behöver elimineras på längre sikt – används framför allt för att eliminera olyckor på Scania. Ibland kan "one pagers" bli globala, dvs spridas till samtliga övriga produktionsenheter.?
 - e) En halvtimme varje dag avsatt för kontinuerlig träning där man tränar sig i de standarder som finns på respektive avdelning. Även högre chefer kan delta eller hålla i detta.
 - f) Förbättringsgrupper på avdelningarna där man diskuterar avvikelser.
 - g) Teamledare informerar om förbättringar vid tavelmöten med sina medarbetare.
 - h) Lärande genom större Kaizen-möten varje vecka enligt rullande schema då olika avdelningar presenterar en specifik förbättringsaspekt i sina processer/rutiner.

Förmågan att lära och träna

All utveckling av verksamheter kräver att medarbetare på alla nivåer anpassar sig och lär sig nya arbetssätt och tränar in nya förmågor. Detta kan stärkas genom att man medvetet planerar för och uppmärksammar möjligheterna till lärande och träning. Det lärande vi resonerar om här är framför allt kopplat till det dagliga arbetet och lärandet i det:

- i) Förstärkt ledningsgruppsmöte en gång i månaden då första linjens chefer träffar platsledningen och bland annat diskuterar goda exempel som man sprider till varandra.
- j) *"Vi har ett klimat för att jobba med förbättringar – kommer jag med förslag lyssnar andra"*.
- k) Lärande sker också genom att första linjens chefer bollar idéer med varandra och kommunicerar hur förbättringar kan göras mellan varandra.

Alla dessa fyra förmågor för robust daglig styrning kan se mycket olika ut på olika arbetsplatser. I ovanstående listor kan du ändå få en bra uppfattning om vad de olika förmågorna handlar om. I din egen situation – utveckla gärna dina och din verksamhets förmågor – våra idéer här kan förhoppningsvis ge dig en god inspiration.

Att reflektera över:

- På vilket sätt kan du använda/ta vara på/skapa dagliga rutiner och teknikstöd för att få en struktur som hjälper dig i ditt arbete?
- Vilka rutiner finns för daglig uppföljning i din nuvarande roll?
- Hur ser din mötesstruktur ut?
- Vilka stödfunktioner har du att tillgå i ditt dagliga arbete?
- Hur eskalerar man störningar?
- Utifrån våra exempel i kapitlet – vilka är de förhållningssätt och förmågor som du skulle ha störst nytta av att utveckla för egen del i ditt ledarskap?
- Ett robust produktionssystem är tåligt mot störning och flexibelt i sin återhämtning för att det hela tiden använder en medvetenhet kring vad som sker. Både struktur, teknik och "mindset" samverkar för att kunna förutse, bevaka, svara an och lära av det som händer – oavsett om det löper som tänkt eller krånglar. Är det här sättet att arbeta nytt eller bekant för dig? Tala gärna med din chef eller en kollega, för att få reda på mer om hur dessa steg fungerar hos er.

5. ANSVAR OCH UTVECKLING

I det här kapitlet tar vi upp ansvarsområden och utveckling som finns i det dagliga men som till sin karaktär är mindre kopplade till den dagliga leveransen. I stället handlar det mer om att utveckla långsiktiga arbetssätt som man som första linjens chef har nytta av att kunna. Det handlar om arbetsmiljö, ledarskap, relationer, rekrytering och din egen hållbarhet.

5.1 Arbetsmiljöansvar – vad innebär det?

Arbetsmiljön tillmäts allt större betydelse, god arbetsmiljö, hög kvalitet och hög produktivitet går hand i hand, och i de deltagande företagen är arbetsmiljön och arbetsvillkoren högt prioriterade. Arbetsmiljölagen är central i svenskt arbetsliv och kompletteras av de olika föreskrifter (AFS:ar) som mer specifikt reglerar konkreta områden inom arbetslivet. Utifrån lagens krav formulerar företagen sina riktlinjer och policyn. Dessa kommer sedan till uttryck i rutiner och checklistor i det dagliga arbetet. Som första linjens chef har du ofta ett delegerat arbetsmiljöansvar, där ansvaret tillämpas, efterlevs och vidmakthålls i konkreta uppgifter som du utför på egen hand eller tillsammans med teamledare eller arbetsgrupp.

Delegering av arbetsmiljöansvar till första linjens chef måste göras skriftligt med ett dokument som visar vad ansvaret innebär, vilka befogenheter som följer med

delegationen och både första linjens chef och andra linjens chef ska signera delegeringsdokumentet. Genom din arbetsmiljödelegering så är det du som har det formella arbetsmiljöansvaret över en begränsad del av helheten – på din avdelning.

Arbetsmiljölagen säger att arbetsgivaren i samverkan med arbetstagare och fackliga parter ska göra allt som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olycksfall. Det är alltid arbetsgivaren som ansvarar för att arbetstagarna ska kunna utföra



Figur 5.1 Det systematiska arbetsmiljöarbetet – en kontinuerlig process som omfattar alla.

sina arbetsuppgifter utan att bli skadade eller sjuka. Det innebär bland annat att medarbetarna ska få instruktioner till sina arbetsuppgifter så de lär sig arbetet på rätt sätt. De ska också veta vilka risker som finns på arbetsplatsen för att kunna undvika skador och

olyckor. Arbetsgivaren ska fördela ansvaret i verksamheten på ett sådant sätt att flera chefsnivåer får i uppgift att verka för att risker i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten. Det ska omfatta alla fysiska, psykologiska och sociala förhållanden som har betydelse för arbetsmiljön. Arbetsgivaren ska ge arbetstagarna och skyddsombuden möjlighet att medverka i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Arbetsmiljöansvaret efterlevs genom att arbetsgivaren undersöker, genomför och följer upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås. För att chefen ska kunna upptäcka risker och brister i arbetsmiljön behöver hen samverka med skyddsombud och arbetstagare genom att göra riskbedömningar mm. När ändringar i verksamheten planeras, ska arbetsgivaren bedöma om ändringarna medför risker för ohälsa eller olycksfall som kan behöva åtgärdas. Även om vi inte vill hamna i sådana situationer, så är det formella arbetsmiljöansvaret viktigt även för att utreda ansvarsförhållanden efter att allvarliga händelser har inträffat.

Säkerhet och skydd

En viktig del av arbetsmiljöarbetet handlar om säkerhet och skydd, att ingen ska känna sig osäker på sin arbetsplats.

På Fagerhults Belysning har första linjens chefer en checklista där de gör riskbedömningar för sin arbetsgrupp. Denna checklista ska gås igenom en gång per år tillsammans med teknikavdelning och skyddsorganisation, samt även vid större förändringar av verksamheten. I denna checklista jobbar man efter rubrikerna Personskador, Produktion, Miljö, Psykosocial arbetsmiljö, Diskriminering eller kränkande särbehandling samt Truckkörning/truckhantering. Under dessa rubriker finns sedan underrubriker som exempelvis Ergonomi, belysning, buller etc.

På Scania har säkerhet och skydd en mycket hög prioritet. Vid tillbud eller identifierade säkerhetsbrister åtgärdas och hanteras dessa direkt och en riskanalys genomförs med närmast berörda innan åtgärder påbörjas.

Första linjens chefer går även arbetsmiljöronder inom sitt ansvarsområde exempelvis fyra gånger per

år tillsammans med sitt lokala skyddsombud. En av dessa arbetsmiljöronder kan vara förstärkt med andra linjens chef och huvudskyddsombud.

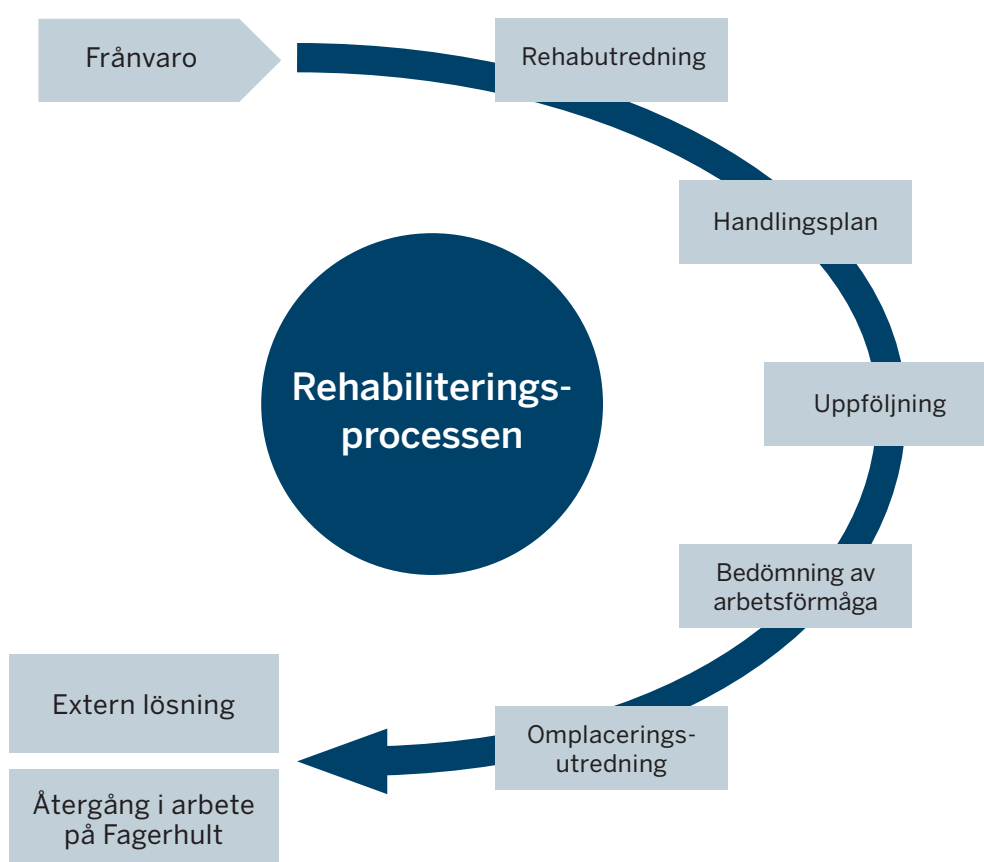
Första linjens chefer hanterar även tillbud och olycksfall löpande och dagligen. Dessa rapporteras in i ett informationssystem för arbetsmiljö (T)IA som ägs av Arbetsmarknadsförsäkringar (AFA), och kräver åtgärder för att kunna anses som behandlade och klara. När det gäller olycksfall så ska dessa anmälas till Försäkringskassan på deras blankett för anmälan om olycksfall. Vid allvarliga tillbud och olyckor ska anmälan alltid skickas till både till Försäkringskassan och Arbetsmiljöverket.

Rehabiliteringsprocess

Som chef och ledare har man ett ansvar att jobba förebyggande, hälsofrämjande och med planering av återgång i arbete för medarbetare som är sjukskrivna. Första linjens chefer har ofta även rehabiliteringsansvar för sina medarbetare, och i detta är det vanligt att ergonomiska frågor eller andra säkerhets- och skyddsfrågor kommer upp. Det företag du arbetar på har med stor sannolikhet en struktur och rutin för hur man hanterar situationen när en medarbetare blir

sjuk. Hur formaliserad den processen är kan ofta vara i samklang med företagets storlek. Ju större företag, desto tydligare process. Din roll som första linjens chef är om inte ännu viktigare när en medarbetare är sjuk än när medarbetaren är frisk och på plats. Du blir livlinan eller kopplingen till jobbet, särskilt för den medarbetare som inte är i centrum av det sociala livet på jobbet. Håll kontakten, informera om planerade rehab-samtal i tid, håll överenskomna delar av ansvarsfördelningen i rehab-planen och visa engagemang vid arbetsåtergång. Se också figur 5,2.

En människa som blir sjuk, tappar snabbt kontakten med det dagliga på arbetsplatsen. Det här kan få konsekvenser även för självkänslan och känslan av tillhörighet. Gör det lätt att komma tillbaka och kom ihåg sekretessen kring vad du kan/får dela med andra medarbetare som ställer nyfikna frågor.



Figur 5.2 Ett exempel på rehabiliteringsprocessen från Fagerhults Belysning.

5.2 Ledarskapet

Som första linjens chef är du sannolikt den viktigaste ledaren för dina medarbetare på arbetet. I kommande avsnitt ger vi några korta inblickar i hur du kan utveckla ditt ledarskap.

Samarbete och kommunikation

En central dimension i begreppet ledarskap är att det handlar om påverkan. I rollen som första linjens chef får du möjligheten att ha inflytande och påverka. Detta görs i samarbete och kommunikation – både muntligt och skriftligt. Oavsett vem du samverkar med i stunden – medarbetare, överordnad, kollega, facklig, tekniker eller stödfunktion så är du hjälpt av en god kommunikation. Ofta finns rutiner och processer att följa som hjälper dig att göra rätt, men HUR du utför dessa är beroende av din förmåga till kommunikation och spelar roll för det resultat du når. Det är mycket lättare att vara verksam i en miljö där din respektfulla nyfikenhet, hjälpsamhet och tydlighet lagt grunden för att andra gärna hjälper dig när du behöver det, än att kriga sig till hjälp när det brinner i knutarna.

Ledarskap och kultur

Varje företag skapar sin egen företagskultur. Den formas över tid av gemensamma normer, uttalade eller uttalade regler och kommer till uttryck genom gemensamma beteenden och förhållningssätt. Den kultur

som ”sitter i väggarna” kan ha väldigt olika karaktär, men en hälsosam organisationskultur präglas ofta av sådant som respektfullt samarbete, lösningsfokuserad hantering av utmaningar samt god arbetsmiljö. Ett företag kan vara mer eller mindre värderingsstyrkt och matchningen med dig påverkas av detta. Du påverkas av företagets sätt att tänka och agera. Ibland uppstår en fin matchning, där dina egna värderingar ligger i linje med företagets. Då är det lättare att ta sig an ledarskapet på det sätt som krävs. Ibland uppstår däremot en matchning som inte är optimal. Då går dina värderingar på tvären mot företagets och det tar mer energi att leda i den riktning som företaget vill. ”Hur kan jag leda på ett bra sätt i den här organisationskulturen?” blir då en relevant fråga för dig.

Det närvarande ledarskapet

Det närvarande ledarskapet lyfts fram av deltagande företag som en av de viktigaste delarna i arbetet som första linjens chef. Det är när du är ute i de dagliga processerna och samverkar med operatörer och teamledare. Då har du chansen att tillsammans med medarbetare träna arbetssätt och metoder i processerna och definiera var det behövs sättas in extra träning eller stöd.

Samtidigt är det en utmaning att få till det ”närvarande ledarskapet”, men ditt mål och din strävan ska vara att nå dit. Här kommer några råd:

- Följ ditt veckoschema. Veckoschemat gör dig effektivare och ger dig mer tid för ditt närvarande ledarskap. Delar i veckoschemat är också en del av ditt närvarande ledarskap – till exempel kontinuerlig träning.
- Tillämpa kontinuerlig coachning hela tiden i de dagliga sammanhangen med dina medarbetare för att säkerställa att systemen och metoderna efterlevs, till exempel vid tavelmöten och avstämningar en och en.
- Riktad uppstyrd coachning vid en specifik tid baserad på utvecklingssamtal och kontinuerligt riktade insatser som ingår i en utvecklingsplan som man kommit överens om, till exempel med dina teamledare, är också viktiga delar i det närvarande ledarskapet.



Utveckling av grupp och individ – ur första linjens chefs perspektiv

Chefsrollen har under de senaste decennierna förändrats. Numera räcker det inte att kunna förädlingsprocessen väl och vara tekniskt kunnig eller skicklig. Idag läggs dessutom stor vikt vid att kunna leda sin grupp på ett bra sätt. Utifrån lagstiftningen (AFS 2015:4) ingår det även som en förväntan eller ett krav på ledarskapet. Gruppen och individen behöver såväl organisatoriska som sociala förutsättningar för att kunna fungera väl och utvecklas. Utöver detta kan du bidra genom att vara rättvis, närvarande och stöttande. På gruppnivå ser verkligheten ofta sådan ut att din gruppssammansättning påverkas av saker som du inte styr över. Vissa företag låter dig rekrytera dina medarbetare själv, i andra företag blir du tilldelad nya medarbetare.

Ibland har du en stabil arbetsgrupp som ger dig möjlighet att tänka långsiktigt, ibland är genomströmningen hög och du får hela tiden arbeta med att stabilisera och skapa en grupp av de nya medarbetare som läggs under dina vingar. Därtill kan din gruppstorlek variera som första linjens chef. Det spelar stor roll om du har 5 eller 40 medarbetare att lära känna. Om din grupp är väldigt stor behöver du ofta arbeta med och genom de teamledare som du då utser/har till din hjälp.

Gruppens utveckling går från det basala i att kunna företagets förhållningsregler och era lokala spelregler till den arbetande grupp som tar vara på individernas olikhet i en god laganda. För individens del arbetar du med en individuell utvecklingsplan, som ger varje individ möjlighet att utvecklas personligen. Även du själv ingår i en grupp av kollegor och även du behöver en individuell utvecklingsplan samt en god och stöttande arbetsmiljö. I rutan med citat nedan

kan du se vad några första linjens chefer säger om hur det är att leda verksamheten.

Exempel på ledarskapsutveckling i de deltagande företagen är team-/lagledarutbildningar, ledarskapsprogram, grupputveckling med fokus på bland annat beteendestilar, medarbetarsamtal och att jobba med medarbetarundersökningar och pulsmätningar av engagemang, ledarskap och trivsel.



"Att vara spindeln i nätet."

"Vara relationsbyggare, den som är kittet mellan olika funktioner."

"Riva murar och bygga broar."

"Att medverka i de strategier som tas fram för framtiden och företagets överlevnad."

"Våga prova – hantera riskerna."

"Agera nu – tänk långsiktigt."

(Vara medveten om...) "hur ditt agerande påverkar helheten."

"Jag jobbar för deras (medarbetarnas) utveckling – inte för min egen."

5.3 Dina relationer

Som du säkert såg i kapitlet om rollen som första linjens chef har du täta kontakter med många andra i företaget än medarbetarna på din avdelning. En stor del av dessa kontakter och relationer skapas i det dagliga, den dagliga styrningen, vid tavelmöten och alla andra typer av möten. I alla dessa kontakter och i andra situationer har ditt förhållningssätt och hur du agerar en stor betydelse.

Relationer med dina medarbetare

Dina relationer med dina medarbetare är en central del i ditt ledarskap som kan vara både stimulerande och utmanande. Ett närvarande och lyhört ledarskap av första linjens chef är en förutsättning för att bygga bra relationer med sina medarbetare. Det innebär att coacha sina teamledare och vara uppmärksam på var och en av operatörernas förutsättningar och utvecklingspotential. Det kräver en medveten satsning som innebär att man lägger energi på att arbeta för att förtjäna gruppens förtroende, att kunna tala "deras språk", att utveckla ett arbetsklimat där dina medarbetare vågar uttrycka känslor, att tillåta att medarbetarna får misslyckas för att kunna utvecklas, att vara orädd för att hantera och lösa konflikter, att sträva efter att utveckla ett positivt tankesätt och en positiv energi i gruppen och visa att det prioriteras genom att man är tillgänglig och tar sig tid att prata med medarbetarna i gruppen. Ett citat från en erfaren första linjens chef beskriver detta.

"Jag går runt mycket för att känna in arbetsgruppen och individerna för att fånga deras utvecklingspotential och bistå var och en i att utvecklas och får då i gengäld mycket draghjälp av personalen."

För att lyckas med att vara mer närvarande har vissa första linjens chefer valt att ha en kontorsplats på golvet vid sin produktionslina. Här är ett annat citat:

"Jag ser coaching av mina teamledare i problemlösning som min främsta uppgift."



Foto: Patrik Svedberg

I tabell 5.1 hittar du en sammanställning av erfarenheter och tips från erfarna första linjens chefer hur du skapar bra relationer med dina medarbetare.

Relationer med kollegor

Ett nära samarbete med andra kollegor med samma position som du underlättar för att få stöd i ditt ledarskap. I företagen som har varit med och skrivit denna handbok ses samarbetet mellan första linjens chefer som mycket värdefullt och företagen har medvetet skapat goda förutsättningar för detta. Åtgärder som bidrar till samarbetet är bland annat gemensamma möten, samlokalisering av kontor (måste balanseras med vikten av närhet till medarbetarna), gemensamma luncher och samordning av informationstillfällen.

Relationer med överordnade chefer

Angående relationen till närmast överordnad chef poängterar en erfaren första linjens chef:

”Har man bara en bra dialog med sin chef och förtroende oss emellan så kommer jag ha alla förutsättningar att lyckas, sen är det upp till mig hur jag vill lägga upp det”.

Det är viktigt att du som första linjens chef förankrar förändringar hos din egen chef. Utvecklar man nya sätt att arbeta eller lösa problem på, måste detta förankras så att berörda chefer är medvetna om vad som händer i deras ansvarsområde. Flera första linjens

chefer menar också att man kan behöva förklara för sin chef när man har behov av att frångå vanliga rutiner för att uppnå lösningar på akuta problem.

Företagens systematiska sätt att bygga relationerna mellan överordnade/underordnade chefer har stora likheter med hur man bygger relationerna första linjens chefer emellan. Gemensamma möten, träffpunkter och luncher är inslag även här.

Relationer med stödfunktioner

Stödfunktionerna är viktiga och nödvändiga resurser och experter inom sina respektive områden. Förväntningarna från stödfunktionerna vi har funnit är till exempel att du som första linjens chef ska jobba nära dem, vilja ta hjälp av dem och att du är öppen mot dem i den dagliga problemlösningen. Du som första linjens chef och företaget du arbetar i behöver se till att bygga relationer mellan dig och stödfunktionerna. En viktig fråga att ta ställning till är i vilken utsträckning du har omedelbar och tillräcklig tillgång till stödresurser när du behöver det. Det kan antingen lösas rent formellt eller genom att systematiskt bygga en kultur som gör att det finns en stark vilja och förmåga hos stödfunktionerna att bidra till en stabil produktion. Ett ytterligare sätt för dig att bygga långsiktig avlastning är att bygga bra relationer och ”kratta” för dina medarbetare och teamledare hos stödfunktionerna för att få dem växa i sitt ansvar och för att skapa nära samverkan med fler än dig själv.

Tabell 5.1 Hur du kan bygga bra relationer med dina medarbetare.

Utveckla ditt förhållningssätt och dina förmågor	Tips
Tydliggör teamledarens roll och utveckla ert samarbete	Dina teamledare tar oftast den "första stöten". De måste vara duktiga på att filtrera vad som är viktigt att lyfta upp, vad de kan lösa på egen hand. För dem är det en utmaning att leda utan att vara chef med ett formellt personalansvar.
Var tydlig i ditt ledarskap	Klargör vad du förväntar dig. Kan du svara nej på en fråga direkt – säg det i stället för att undvika och glida på frågan under en längre tid.
Var tydlig i din roll	Klargör vad dina medarbetare kan förvänta sig av dig.
Var medveten om var du lägger din kraft och ditt engagemang	Fundera på var du ska lägga ditt engagemang, på de många duktiga, engagerade och lojala medarbetarna eller de medarbetare som inte fungerar och "äter upp" din tid.
Det personliga ledarskapet	Prata inte bara problem, lägg in lite tid för småprat, intressera dig för dina medarbetare, vad som är bra.
Ditt professionella förhållningssätt	Utveckla ditt professionella förhållningssätt. Var inlyssnande, personlig – men inte privat.
Den sunda distansen	Håll en sund distans till dina medarbetare, utveckla ett socialt hållbart ledarskap där du inte blir "uppäten" av medarbetares personliga problem och tragedier.

5.4 Svåra situationer

Det går inte att förbereda sig för allt. Det finns situationer som alltid kommer att vara svåra att hantera – exempelvis övertalighet, uppsägningar, medarbetare som dör, kriserna som du själv kommer att uppleva emellanåt. Även mer vardagliga situationer kan vara svåra, som när medarbetare snackar skit om andra, kränker varandra eller gör olämpliga sexuella anspelningar. Men lär av det du upplever och ta hjälp när du behöver. Livserfarenhet och arbetslivserfarenhet bidrar över tid till att fler och fler obekväma situationer blir hanterbara. Kollegor är ofta en enorm tillgång med sin erfarenhet. Det är även HR och företagshälsovården med sin kompetens. Använd ditt interna eller externa nätverk – våga ställa frågan – ta bort ”skammen” över att inte kunna själv. Vi hjälper varandra och lär oss av varandra i de här situationerna. Så här berättar en första linjens chef:

”Jag var med i en situation – uppsägning på grund av personliga skäl, i detta fall olämpligt beteende – var jobbigt för mig som gruppchef och gruppen, att smälta det som hände – men det har också haft positiva effekter, signalvärdet som det fick, att vi agerar och tar det på största allvar.”

För att du ska kunna fungera så bra som möjligt i din roll i de svåra situationer som förekommer i arbetslivet, så behöver du öva din förmåga att ha professionella samtal. Det handlar inte alls om att vara psykolog, men du behöver känna till hur du strukturerar ett

professionellt samtal och hur du aktivt kan lyssna, bemöta känslor och sedan agera enligt rutin om det behövs och sådan finns. Du är ditt eget redskap och självkännedom är en viktig del i att hantera de svåra situationerna. Erövra ett språk för det du behöver tala med en medarbetare om, avdramatisera de känsliga frågorna genom att öva. Bli skickligare genom att öva, en del av det är att göra svåra saker ”talbara”. Då tar du bort den eventuella ”skamkänslan” och börjar prata om det som verkligen är. Men det kräver både tillit och att man inte skuldbelägger. Det kommer du att ha nytta av den dag när du behöver fråga någon om dennes alkoholvanor, när du behöver prata om problemet med någon som återkommande luktar stark svett eller när en medarbetare i din grupp mår psykiskt dåligt och är tveksam till att livet är värt att leva.

5.5 Rekrytering

En väsentlig del av att jobba som första linjens chef är att rekrytera och skola in nya medarbetare. Du kommer alltid att ha medarbetare som börjar och slutar av olika skäl. En väl utvecklad och genomtänkt beskrivning av hur detta ska gå till är därför av stor hjälp och en viktig investering, personer som passar in och trivs är av stor vikt för att din avdelning ska fungera.

Själva processen har två huvuddelar, dels anställningen, dels introduktion och inskolning. Det är viktigt för dig att delta i båda delarna. I den första

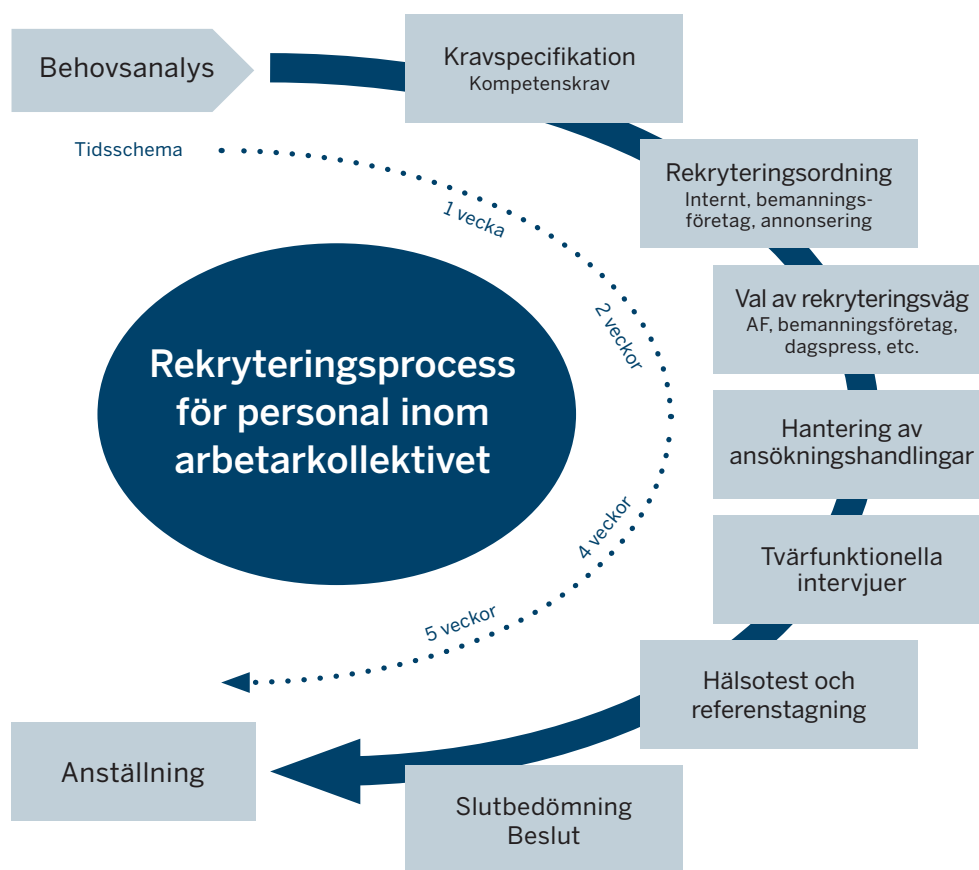
delen handlar det om att hitta en person till den lediga befattningen. Då behöver du kunna beskriva vilken typ av person som behövs, vilket arbete personen ska kunna utföra och allmänna krav gällande tilltäckt befattning. Du har ofta nytta av att rådgöra med dina medarbetare, chefer och fackföreningen i detta steg. En bra tanke är att inte bara fundera på hur du ska ersätta en tidigare medarbetare utan hur den du rekryterar ska kunna bidra till att skapa en utvecklad verksamhet enligt de strategier företaget har. Själva anställningen är sedan en process där HR-avdelningarna tar ett stort ansvar på Fagerhult eller Scania. Jobbar du i ett mindre företag kan du behöva göra intervjuer, ta referenser och kanske genomföra arbetsprövning själv. Ett exempel på en översikt av en rekryteringsprocess hittar du i figur 5.3.

När personen väl är på plats ska hen introduceras. De flesta större företag har ett introduktionsprogram för just deras företag. Det kan finnas en digitaliserad lärplattform för introduktion – då kan man använda den. Man kan se introduktionen som en inskolningsprocess som kan starta redan innan personen börjar, sedan mer intensivt de första dagarna, och senare i olika intervaller. Det är en hybrid process där det måste finnas ett välkomnande, där rollen och personen uppmärksammas, där man ger en introduktion i det

arbete som ska utföras och en systematisk genomgång av arbetsplatsen. Säkerhet, regelverk, lära sig arbetsmoment, maskiner, utrustning, och hur det fungerar ”ute i verkligheten” samt lära känna teamet är viktiga delar. Den nyanställde behöver också få introduktion gällande hälsa, personalärenden, förmåner, förhållningsregler och få träffa facket.

Under de första veckorna lär hen sig successivt arbetet, kommer in i teamet. För första linjens chef är det väsentligt att skapa goda förutsättningar, att ge en känsla av hur viktig medarbetaren är och skapa trygghet hos vederbörande. Se till att personen blir aktiv i teamet, utveckla det nya laget med en ytterligare medarbetare. Lägga det över tid – portionera ut. Följ upp. Genomföra uppsamlingsheat. Lyfta fram att mycket kan handla om att ”utveckla medan du spelar”. En bra introduktion kan göra skillnad på viljan att fortsätta i företaget eller inte. Mycket investeras i varje person som anställs – rekryteringen får inte falla på en bristfällig introduktion.

Det kan vara resursmässigt klokt att förvalta investeringen i en bra mer övergripande och generell introduktion några gånger per år – introdagar där ni samlar nya medarbetare från olika enheter, träffas tvärfunktionellt – får en inblick i olika funktioner och roller.



Figur 5.3 Översikt över rekryteringsprocessen på Fagerhults Belysning.

5.6 Din hållbarhet och balans mot livet utanför jobbet

Din roll som chef är EN del av ditt liv. Du har ofta flera roller; kanske som partner, förälder, vän eller närstående. Inte sällan inträffar de mest intensiva perioderna i ett liv ganska samtidigt – man blir chef för första gången samtidigt som man bildar familj, renoverar hus eller flyttar. Det här för med sig vikten av en reflektion över vad som är betydelsefullt i livet. Den sammanlagda arbetsbelastningen behöver vara rimlig över tid för att du ska må bra och fungera väl i din uppgift och i livet utanför arbetet. Försök hitta en rytm i arbetsdagen, där du tar vara på den återhämtning som arbetsstrukturen innebär. Växla mellan olika uppgifter, ta en mikropaus när det är möjligt, använd lunchrasten till rätt sak. Lunch i farten kan vara ett undantag, men inte ett mönster. På samma sätt kan övertid eller arbete utanför din schemalagda arbetstid vara ett undantag, men inte ett mönster. Den sociala gemenskapen på arbetet kan också ge återhämtning. Ta reda på i vilken mån du behöver vara tillgänglig för arbetet utanför arbetstid. För den som har skiftgående personal när man själv är ledig, är detta en viktig fråga. Försök även måna om din

återhämtning utanför arbetet. Häng undan arbetskläderna, så att varselkläderna (om du bär sådana i jobbet) inte lyser upp hela hallen så fort du ska ut gå ut eller in. Låt andra inslag än tankar på arbetet få fylla din tid och ditt engagemang. Måna om dina viktiga relationer, sömnen samt din fysiska och psykiska hälsa. Jobbet är viktigt, men trots allt ett jobb. Livet är större.

Krav och resurser i uppgiften

”Har du det du behöver för att göra det du ska göra på ett bra sätt – då har du de resurser som behövs.”

Krav och resurser är två nyckelord för att på lång sikt orka arbeta i rollen som första linjens chef. Med krav menas allt som kräver en ansträngning av dig. Utöver resultatkraven som naturligtvis finns, kan det vara tankemässiga krav (t ex många bollar i luften hela tiden, beslutsfattande i realtid med bristfälligt underlag) och sociala krav (t ex du möter många medarbetare/kollegor varje dag och behöver vara professionell i mötet med dem) som gör dig trött. Med resurser menas allt som hjälper dig att hantera kraven och nå dina mål. Det kan vara god organisation, rimliga produktionsmål, tillräcklig bemanning samt befintliga

och fungerande stödfunktioner. Det kan också vara sociala aspekter som goda kollegor och en välkomnande attityd som utgör dina resurser.

Ditt arbete erbjuder alltså både förutsättningar för din uppgift och ett specifikt innehåll i din uppgift. Båda delar påverkar balansen mellan krav och resurs. Målet är att ha till hands det som behövs för att klara av din arbetsuppgift. Men även ditt eget förhållningssätt påverkar denna balans. Att vara driven och ambitiös i uppgiften är oftast till din hjälp, då din motivation bidrar till att du snabbt lär dig. Men dessa drag kan bli så starka att de blir till kontrollbehov eller perfektionism. Då är risken att du snart blir frustrerad över situationen eller bränner energi på ett sätt som inte är hållbart.

Särskilt som ny chef är det klokt att acceptera att det tar tid att lära sig uppgiften, du kan inte allt från start. Den organisation du arbetar inom har dessutom sin egen tröghet, där förändring tar tid. Det är bra att tänka på, ifall ditt uppdrag berör förändringsarbete. Det är också klokt att lära sig delegera på ett bra sätt och involvera duktiga medarbetare omkring sig. Din roll är viktig, men det är ditt lag som skapar framåt drift.

Balanserad arbetsbelastning

I rollen som första linjens chef har du många bollar i luften och hanterar fortlöpande störningar och avvikelser i det dagliga. Du ska även ligga steget före, vara proaktiv, förutseende och förebygga risker innan de inträffar. I tabell 5.2 kan du hitta idéer till hur du kan påverka din belastning.

I tabellen nedan följer en sammanställning av erfarenheter och tips. Work Balance är ett dialogverktyg som kan användas både i grupper och en-till-en. Verktöget har utvecklats av Scania och har bidragit till att göra ämnen som berör arbetsrelaterad psykisk hälsa möjliga att prata om. Ofta använder man magneter i färgerna blått, grönt, gult och rött för att markera sin status eller dagsform. Det är sedan frivilligt att säga nåt om det som gör att man markerar med den färg man väljer. Verktöget bygger på tillit – att man får/kan/vill säga nåt om hur man har det. Och det bygger på att själva dialogen är det viktiga – inte att gruppen ska markera med blått hela tiden. Det ger samtidigt är det en bra signal för berörd chef att lystra och agera om medarbetarna börjar markera med rött för mycket. Du hittar Work balance på kommande sidor.

Tabell 5.2 Goda idéer om hur du kan balansera din arbetsbelastning.

Exempel	Beskrivning
Skapa en struktur i ditt arbete	Det är ett viktigt hjälpmedel för att få en balans i din arbetsbelastning, fokusera på rätt saker och inte missa något. Det finns strukturella visuella verktyg att använda som är lätta att följa upp.
Använd veckoscheman	De visar vad du gör vilka dagar och hjälper dig att hålla strukturen.
Delegera till teamledare/lagledare	Delegera och utmana din teamledare/lagledare genom att ge dem chansen till mer krävande uppgifter.
Bollplank	Använd chefen eller chefskollegorna som bollplank. Ni är varandras leverantörer i vardagen.
Prioriteringar	Våga göra prioriteringar i tyngre lägen, se till att snabbt försöka komma in i matchen igen när läget tillåter.
Återhämtning och tid för reflektion	<p>Är superviktigt. Det är inte schemalagt, men känner du att du behöver tid att landa och reflektera – ta på dig jacka, och skor och gå ut, ta en runda.</p> <p>Ju större grupp du har, desto viktigare med återhämtning och tid för reflektion.</p> <p>Se till att ha luft mellan dina möten. Lägg in ett block med tid varje dag där du är själv, så du inte blir överbokad. Tänk på att varje möte skapar nya arbetsuppgifter.</p>
Balans som en punkt på dagordningen på ett chefsmöte	En viktig punkt och ett forum för att tala om din arbetsbelastning och ett ypperligt tillfälle att söka hjälp hos dina kollegor.

Att reflektera över:

- Vilka inslag i det systematiska arbetsmiljöarbetet kan du se på din arbetsplats – finns det arbetsmiljöronder och/eller andra återkommande metoder för att identifiera sådant som kan bli bättre i er arbetsmiljö? Vilka deltar i det arbetet?
- Vem vänder du dig till i rehabfrågor – hur ser processen ut vid olika scenarier som till exempel missbruk, belastningsskada?
- Utgående från din arbetssituation – vilka relationer och samarbeten behöver du lägga fokus vid att utveckla just nu?
- Anser du att du fick en bra introduktion, saknades något?
- Hur ser utvecklingsplanen ut för dig?
- Vad är viktigt för att just du ska klara av din uppgift på ett långsiktigt hållbart sätt?
- Hur/var/på vilket sätt får du återhämtning?

TEMA HANTERBARHET

Hanterbarhet kan sammanfattas som dina samlade förutsättningar. Faktorer som bidrar till hög känsla av hanterbarhet innefattar balans mellan krav och resurser, stöttning, tydlighet och möjlighet att påverka.

Balans resurser och krav

- Har du tillräckligt med tid att hinna med dina arbetsuppgifter?
Om inte, vad hindrar?
- Tycker du att rätt krav ställs på dig?
- Har du tillräckligt med resurser för att kunna utföra ditt arbete?

Stöd

- Har du möjlighet att eskalera och lyfta saker?
- Får du stöd om du eskalerar/lyfter saker?

Tydlighet

- Vet du vad som förväntas av dig i dina olika arbetsuppgifter?
- Finns standardiserade arbetssätt som underlättar för dig?

Påverkansmöjlighet

- Har du möjlighet att påverka din arbetssituation?

TEMA MENINGSFULLHET

Meningsfullhet handlar om känslan att vara uppskattad, att vara i en berikande miljö samt ett rättvist och stimulerande socialt klimat. En hög känsla av meningsfullhet genererar motivation och kreativitet.

Rättvisa

- Känner du dig rättvist behandlad i relation till andra i din grupp?

Delaktighet

- Känner du dig inkuderad i det som sker på avdelningen/gruppen?
- Uppmuntras du till engagemang och delaktighet?

Uppskattning

- Känner du att du får tillräckligt med bekräftelse och belöning från omgivningen på det arbete du utför?
- Firar ni framgångar?

Motivation & utveckling

- Tycker du att dina arbetsuppgifter är stimulerande?
- Följer du din utvecklingsplan?





Begriplighet

Sammanhang
Rolltydlighet
Trygghet
Feedback

Återhämtning

Koppla ur-vila
Rörelse
Energi
Reflektion & fokus

TEMA BEGRIPLIGHET

Begriplighet handlar om känslan av en övergripande förståelse för organisationens mål. För att skapa begriplighet krävs att det finns en öppenhet i organisationen som bidrar till att skapa en helhetsbild av ditt arbete och förmedla en känsla av att det du gör är av vikt för organisationen.

Sammanhang

- Känner du förståelse för det som sker i organisationen?
- Känner du samhörighet med organisationens mål?

Rolltydlighet

- Upplever du, om du har flera roller, att de är förenliga med varandra?

Återkoppling chef/kollegor

- Får du kontinuerlig feedback från chef och kollegor på ditt arbete och dina beteenden som hjälper dig framåt?

Trygghet

- Behandlar ni varandra med respekt i arbetsgruppen?
- Känner du dig trygg på din arbetsplats?

TEMA ÅTERHÄMTNING

Återhämtning handlar om att under arbetsdagen ha möjlighet till variation i arbetsuppgifterna. Återhämtning kan vara att ha möjlighet att använda pauser till rörelse eller vila för att återta balans. Återhämtning handlar också om att ha möjlighet att slutföra arbetsuppgifter och utrymme att då och då reflektera och kunna arbeta fokuserat.

Koppla ur-vila

- Kan du lägga tankarna på jobbet åt sidan på din lediga tid?
- Kan du använda pauser på jobbet åt vila/återhämtning?

Rörelse

- Har du möjlighet att nyttja raster till att röra på dig kontinuerligt?

Energi

- Känner du energi när du kommer till jobbet?
- Har du energi kvar när du går från jobbet?

Reflektion & Fokus

- Har du utrymme för reflektion under din arbetsdag?
- Finns det förutsättningar att arbeta fokuserat?



6. GRUNDER TILL FORTSATT UTVECKLING

I det här kapitlet presenterar vi kort några utgångspunkter vi har använt oss av när vi har arbetat med den här handboken och som också kan fungera som grunder för fortsatt utveckling av förmågan att skapa robusthet och hantering av variation och störningar.

6.1 Om resiliens i det dagliga arbetet

En central del i första linjens chefers arbete är att ständigt hantera oväntade eller förändrade förhållanden. För att klara av detta är det nödvändigt att hela tiden kunna anpassa och göra förändringar i sitt arbete. Ofta gör vi det genom att lokalt optimera eller anpassa arbetssättet. Vanliga och ofta effektiva sätt är att ta genvägar eller förlita sig på tumregler för att få allt att fungera så smärtfritt som möjligt.

I denna handbok använder vi oss av begreppet resiliens som här avser en organisations förmåga att reagera på och hantera variation, avvikelser eller störande avbrott med en så liten inverkan på verksamhetens stabilitet och planerade resultat som möjligt. Resiliens kan beskrivas som förmågan att fjädra tillbaka, att vara robust men också att kunna utöka anpassningsförmågan eller att löpande kunna anpassa sig till uppkomna oväntade förhållanden. Att utveckla resiliens i en organisation ställer krav på medvetenhet om vad man vill åstadkomma, en strategi och tilldelade resurser. Vi presenterar här några teoretiska

grunder för hur resiliens kan utvecklas och vad som kan vara fokus om man vill utöka sin förmåga till organisatorisk resiliens.

6.2 Samordning för resiliens

I tabell 6.1 anger vi förutsättningar och organisatoriska förhållanden som gör det möjligt eller underlättar att utveckla en resilient verksamhet på en operativ nivå, dvs den nivå där första linjens chefer är verksamma. Tabellen anger teoretiska förutsättningar för att kunna hantera olika avvikelser och störande avbrott genom samarbete och delade resurser.

Sammanfattar vi tabellen kort innebär den att för att planerat och gemensamt kunna hjälpas åt att hantera en avvikelse eller ett störande avbrott (lösa ett problem) krävs det avvikelser som upprepas, en enstaka oväntad händelse är inte tillräcklig. Den får inte heller vara så snabbt övergående att man inte hinner samlas gemensamt innan det är för sent och den får inte vara så långvarig att det behövs permanenta resurser för att hantera avvikelsen. Vidare måste de gemensamma resurserna finnas tillräckligt nära och inneha de kunskaper som krävs för att kunna bidra till att lösa problemet. Slutligen måste man kunna nå de resurser som behövs och dessa ska inte behöva försaka sin egen verksamhet så att den kommer till skada.

Vid hantering av oväntade avvikelser, är det rekommenderade arbetssättet att först säkra situationen, samtidigt som beslut fattas och synkronisering sker

gällande inblandade roller och nivåer. Tidiga åtgärder bör vara preliminära, ha en diagnostisk inriktning och åtgärderna ska enkelt kunna ändras när mer information blir tillgänglig. Prioritering, kommunikation och synkronisering av mål, roller och nivåer krävs eftersom, och samverkan är nödvändig för att hantera olika effekter. Beredskap bör finnas att revi-

dera bedömningar, relationer, handlingsätt, modeller, mål och prioriteringar. För att ett resilient system ska fungera väl krävs samordning som att koppla ihop olika aktiviteter och att synkronisera människor, grupper och organisationsenheter – med både formella (t ex möten) och informella (t ex spontana kontakter) mekanismer för samordning.

Tabell 6.1 Förutsättningar för att kunna utveckla resiliens.

Förutsättningar	Förhållanden som kan bidra till utveckling av resiliens
Takt och omfattning av avvikelser	<p>Avvikelsena är tillräckligt ofta förekommande för att det ska vara möjligt att avgöra om befintliga metoder för avhjälpning fungerar.</p> <p>Avvikelsena är tillräckligt krävande för att motivera delade resurser, dvs tillfällig lokal förstärkning av resurser.</p>
Avvikelsernas karaktär och varaktighet	<p>Avvikelsena uppstår och utvecklas inte fortare än att det finns tid att skapa gemensam kapacitet (resurser) för att hantera dem.</p> <p>Avvikelsena kan lösas tillräckligt snabbt för att det ska fungera med en tillfällig omfördelning av kapacitet.</p>
Lokala resurser	<p>Resurser som delas är tillräckligt geografiskt närliggande för att vara användbara för att svara an på avvikelsen.</p> <p>Resurser som delas fungerar, eller kan enkelt fås att fungera effektivt i den situation som är aktuell.</p>
Kommunikation mellan enheter	Kommunikationen mellan enheter medverkar till att dela resurser.
Möjligheter att avbryta pågående verksamhet	Resurser som behöver delas kan avbryta sin pågående verksamhet utan oacceptabel förlust.

6.3 Utveckling av resiliens

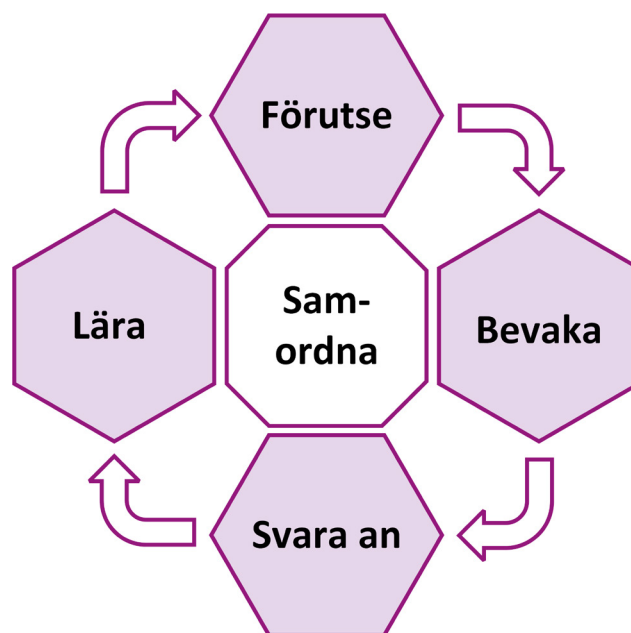
Ett sätt att utveckla resiliens i ett produktionssystem är att koncentrera sig på fyra förmågor som tillsammans kan skapa ett stabilare och mer robust system. Dessa är att förutse, att bevaka, att svara an och att lära. Dessa måste också samordnas för att de ska få en bra effekt. Dessa förmågor illustreras i figur 6.1.

Förmågorna i figuren kan beskrivas på följande sätt:

Förmågan att förutse – Att veta vad man kan förvänta sig eller att kunna förutse utvecklingen längre in i framtiden, till exempel potentiella störningar och avvikelser, nya begränsningar eller krav, nya möjligheter eller förändrade driftsförhållanden. Det kan också sammanfattas som det möjliga, det som möjligt kan hända.

Förmågan att bevaka – Att veta vad man ska hålla koll på eller att kunna bevaka vad som allvarligt kan påverka systemets prestanda positivt eller negativt. Bevakningen måste kunna avgöra prestationsförmågan, till exempel de aktuella delarna i en procedur, utöver vad som händer i produktionsmiljön som helhet. Det kan också sammanfattas som att hålla koll på det kritiska för resultatet.

Förmågan att svara an – Att kunna reagera på regelbundna och oregelbundna störande avbrott, avvikelser och möjligheter genom att aktivera förberedda åtgärder eller justera det aktuella arbetssättet. Det innebär att hantera det aktuella för situationen.



Figur 6.1 Fyra förmågor som kan leda till bättre organisatorisk resiliens.

Förmågan att lära sig – Att veta vad som har hänt och att kunna lära av det, speciellt att lära sig vilka erfarenheter och lärdomar som är relevanta för olika avvikelser. Det vi faktiskt vet och kan – det faktiska.

Samordningen handlar om att kommunicera och synkronisera verksamheten på ett följsamt sätt. I litteraturen omnämns detta som det sociala kittet som håller ihop en teknisk verksamhet och här i handboken utgörs det av strukturerna som företagen har byggt upp –

både organisatoriskt och med hjälp av informations- och kommunikationsteknik. Det kan sammanfattas som att ta ansvar för det gemensamma.

6.4 Resiliens på olika nivåer och med olika tidsperspektiv

Organisatorisk resiliens kan också byggas på olika nivåer och med olika tidsperspektiv förutom att den skapas genom att utveckla de förhållandena som listas i tabell 6.1. Tar vi det i beaktande kan vi i stället dela upp resiliens i flera nivåer. Då kan vi i stället prata om:

Resiliens i situationen som är det vi framför allt beskrivit ovan. Den innefattar att mobilisera och kombinera befintliga och avsedda personella och tekniska resurser för att upptäcka, hantera och lösa avvikelser och störande avbrott. Tidsspannet är från sekunder till veckor.

Resiliens i strukturen som handlar om utvärdering av de dagliga aktiviteterna. Den innebär att målmedvetet designa om och strukturera om personella och tekniska resurser för att anpassa sig till eller hantera störande händelser, skapa metoder och rutiner. Dessa utvecklingsinitiativ pågår under veckor till år.

Resiliens i systemet uppnås genom utvärdering och förändring av systemstruktur och samspel. Det handlar om att konfigurera om eller helt omformulera hur personella och tekniska resurser utformas, tas fram och görs tillgängliga. Detta kan utvecklas under månader till decennier.

De deltagande företagen jobbar med resiliens på alla dessa nivåer och det är tydligt att det är en långsiktig process att bygga upp en bra resiliens.

6.5 Ledarskap och resiliens

Att leda en verksamhet med god resiliens kräver att man kan skapa en följsamhet i verksamheten genom en växling mellan stabilitet och flexibilitet. Tre viktiga aspekter av ledarskapet som specifikt stödjer i detta är följande:

Den första är ledarnas förmåga att själva anpassa sig, det vill säga att förändra sin egen roll och sitt beteende efter kraven på stabilitet och flexibilitet deras arbetslag möter. Ledarnas beteendepertoar måste sträcka sig från att främja stabilitet genom regler och personlig styrning till att dela ledaransvar och ge upp kontrollen när det krävs hög flexibilitet och i stället bli en av lagmedlemmarna vid informellt lärande och kunskapsutbyte.

Den andra är att utforma organisatoriska mekanismer som stödjer individens och teamets anpassningsförmåga. Detta gäller främst strukturer och standarder som vanligtvis är avsedda att främja stabilitet. Man bör vara uppmärksam på och försiktig, för att undvika att den skapade stabiliteten leder till stelhet. När det gäller regler, till exempel, bör man också överväga att inkludera regler som möjliggör flexibilitet.

Den tredje aspekten gäller ledarnas roll i att etablera en lämplig organisationskultur. Utöver att bygga den medvetna och informerade kulturen som ses som en grund för resiliens, bör organisationskulturens grundläggande roll som en kraftfull stabiliserande kraft beaktas och användas på ett klokt sätt. En sådan organisationskultur kan hjälpa till att samordna åtgärder och integrera arbetsprocesser i decentraliserade och flexibla driftsätt.

6.6 Summering

Summerar vi de korta teoriavsnitten i detta kapitel erbjuder dessa en insikt i hur man systematiskt kan förbättra sin organisatoriska resiliens med fokus på första linjens chefer. Organisatorisk resiliens skapas tillsammans, till stor del genom att se till att det finns en kombination av organisatoriska strukturer som

stödjer hantering av variation och avvikelser samt flexibilitet där man kan dela resurser när det krävs. I avsnitt 6 beskrivs förutsättningarna för hur företaget kan bygga förhållanden som underlättar detta samspel och vilka störande avbrott som kan hanteras. I avsnitt 6.3 beskriver vi en teori om systematisk utveckling av resiliens som vi har använt som analysverktyg för att se hur de företag som deltagit i att skriva denna handbok gör för att skapa resiliens i sina respektive verksamheter. Systematisk utveckling av resiliens kräver fokus på de fyra förmågor som tas upp, att förutse, att bevaka, att svara an, att lära samt att samordna verksamheten för att underlätta detta. I avsnitt 6.4 tar vi sedan upp att resiliens och förmågorna vi presenterat byggs upp av både dagliga handlingar i situationer, av stödjande strukturer som utvecklas över tid och långsiktig uppbyggnad av det socio-tekniska system som verksamheten utgör. Speciella krav på ledarskapet i sig behandlas mycket kortfattat i avsnitt 6.5 och fokuserar i stor utsträckning just på spelet mellan stabilitet och struktur i förhållande till flexibilitet och anpassning.

Tillsammans utgör dessa teorier en kortfattad teoretisk grund och inspirationskälla till handboken. De komplementerar också varandra på ett bra sätt och illustrerar både resiliens och hur man utvecklar bra handlingsstrategier i den miljö som första linjens chefer arbetar i.

Att reflektera över:

- Hur skulle du förklara begreppet resiliens i din verksamhet med egna ord?
- Utan aktivt arbete med resiliens så blir det som det blir, när oväntade händelser inträffar i vardagen. Vilka fördelar ser du med att aktivt arbeta för att utveckla resiliens i din organisation?
- Det är ett organisatoriskt lagarbete att utveckla resiliens i en hel organisation, men på vilka sätt kan du i din roll som första linjens chef bidra till en bättre förmåga att tåla/hantera/parera störningar på just ditt avsnitt?
- Vilka önskemål på företagets strukturer och system har du för att lättare kunna hantera störningar och variation? Har du i något sammanhang tagit upp dessa?
- Har du några egna regler och erfarenheter som kompletterar de som finns i detta kapitel? Har du formulerat dem i dialog med andra, t ex dina kollegor?





Foto: Patrik Svedberg

7. SLUTORD

I den här handboken har vi gått igenom arbetet som första linjens chef. En central utgångspunkt har varit att den verksamhet en första linjens chef i industriell produktion leder har många inslag av variation, oväntade händelser som dyker upp och avbrott som kan vara mycket störande. Vi har därför fokuserat särskilt på hur en ledare och chef kan hantera dessa inslag själv och med hjälp av samarbetet med andra.

Det är lätt att få intrycket att det är ett omöjligt jobb att vara första linjens chef. Det är en utmanande roll, inte alla klarar av det, men Sveriges industrier är fulla av första linjens chefer som gör ett fantastiskt jobb och väldigt många av dessa älskar sitt jobb. Som alla chefsjobb är det ett jobb för personer som tycker om att samspela med andra människor, som tycker om den interaktion med andra som skapar ett gemensamt resultat. Det är också ett jobb där man gör skillnad, både gällande resultatet av verksamheten och gällande medarbetarnas upplevelser av sitt jobb. För dem är första linjens chef sannolikt en av de absolut viktigaste personerna på arbetsplatsen.

För dig som är ny i din roll som första linjens chef och för dig som funderar på att satsa på en sådan roll, se

till att skaffa en mentor eller erfaren kollega som du kan bolla frågor med. Det kommer alltid att dyka upp oväntade frågor som du aldrig träffat på tidigare. Då är det bra att ha andra att prata med.

För dig som är erfaren – vi hoppas att även du hittar en del att fundera kring och inspireras av i denna handbok. Ställ gärna också upp för dina nyare kollegor som ett lyhört bollplank.

Använd gärna handboken som en del i en studie-cirkel eller som underlag för en ”kurs inom företaget” eller gemensamt med andra företag. Det är viktigt att samtala om dessa frågor tillsammans med andra, då får man nya vyer och idéer till utveckling. Man kan t ex läsa ett kapitel i taget, samtala om det, gå igenom de erfarenheter, och tips som presenteras och hur de kan användas i den egna verksamheten samt kanske också åta sig att prova någon förändring och vid nästa tillfälle berätta om resultatet.

Till sist – ha kul! Jobbet som första linjens chef är otroligt berikande i upplevelser av samarbetet med andra, i att vara med och påverka, i att göra skillnad och när det gäller att utvecklas som människa.

Litteraturlista

Här hittar du andra publikationer från projektet som var klara innan handboken. Du hittar också några andra handböcker du kan inspireras och ha nytta av. Slutligen finns en lista med andra publikationer som antingen innehåller grunder till handboken eller som vi tycker är bra om man vill fördjupa sina kunskaper.

Publikationer i projektet

Karltun, J., Karltun, A., Havemose, K., Kjellström, S. (2019). *Positioning the study of first line managers' resilient action strategies*. 8th REA Symposium on Resilience Engineering: Scaling up and Speeding up, Kalmar, Sweden, June 24-27, 2019, Kan laddas ner från: <https://open.lnu.se/index.php/rea/article/view/2380>

Karltun, J., Karltun, A., Havemose, K., Karlsson, M., Kjellström, S. (2021) Studying Resilient Action Strategies of First Line Managers. *Social Science Protocols*, February 2021, 1-15. Kan laddas ner från: <http://dx.doi.org/10.7565/ssp.v4.5293>

Andra handböcker

Acas (2014). *Front line managers – a booklet*. Finns inte längre på Acas hemsida. Kan laddas ner från nätet.

Anderson, J. E., & Ross, A. (2020). *Improving Quality*

Through Resilient Systems: the CARE-QI Handbook. Kan laddas ner från: <https://resiliencecentre.org.uk/care-qi-handbook/>

Eriksson, A., Dellve, L., Jaldestad, E., Jutengren, G., & Tjulin, Å. (2020). *Lärande för hållbar verksamhetsutveckling: En forskningsbaserad handbok om att skapa förutsättningar för ett lärandeklimat som bidrar till hälsa och engagemang*. Kan laddas ner från: <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1477390&dswid=2081>

Rösiö, C., Karltun, A., Trolle, J., Coelho, D. A., Boldt, S., & Fagerström, B. (2020). *Agil och rekonfigurerbar produktion: projektmetod och utformning av produktionssystem*. Kan laddas ner från: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-51281>

Övriga publikationer

Ackerman, C. (2008). *Chefen och medarbetaren*. Ekerlids Förlag.

Berglund, M., Karltun, A., Eklund, J., & Karltun, J. (2020). *HTO - A Concept of Humans, Technology and Organisation in Interaction*. Linköping: Linköping University Electronic Press. Kan laddas ner från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-51282>

Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. (Eds.). (2006). *Resilience engineering: Concepts and precepts*. Ashgate Publishing, Ltd..

Hollnagel, E. (Ed.). (2013). *Resilience engineering in practice: A guidebook*. Ashgate Publishing, Ltd..

Kusén, R., & Ljung, A. (2013). *Respekten för människan - innan framgång med Lean kommer förändring av synen på människan*, Gehör utbildning.

Sandahl, C., Falkenström, E., & von Knorring, M. (2017). *Chef med känsla och förnuft: om professionalism och etik i ledarskapet*. Natur och kultur.

Tengblad, S., & Oudhuis, M. (2014). *Organisatorisk resiliens. Vad är det som gör företag och organisationer livskraftiga*. Studentlitteratur

Thomson, R., Arney, E., & Thomson, A. (2015). *Managing people: A practical guide for front-line managers*. Routledge.

Wiig, S., & Fahlbruch, B. (2019). *Exploring resilience: a scientific journey from practice to theory*. Springer Nature. Kan laddas ner från: <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/23081/1007077.pdf?sequence=1>

ISBN 978-91-87289-74-3